

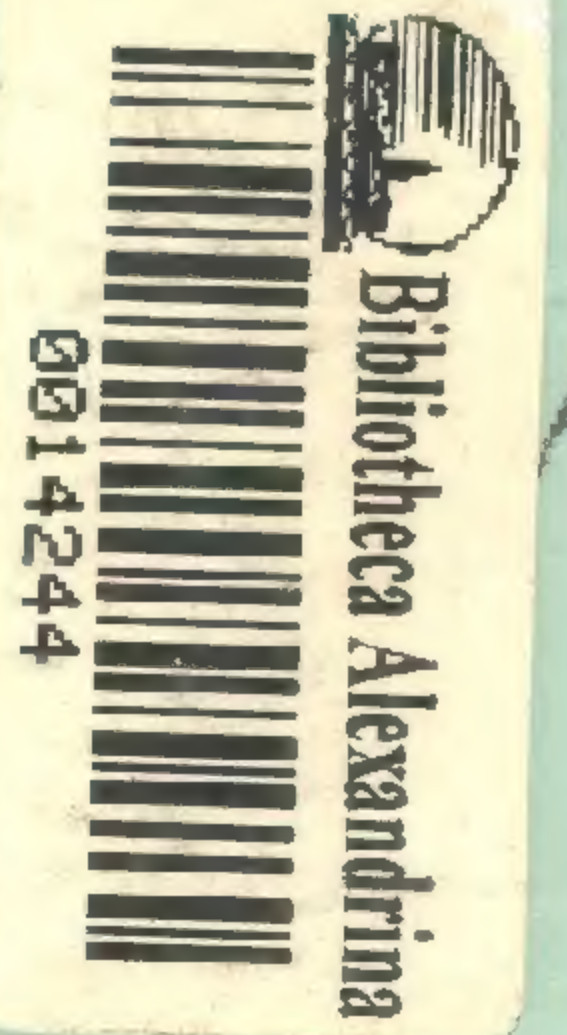
شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م.)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ - ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج

" مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولى "



التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات





مركز القرار للاستشارات

د. السيد عليوه و شركاه

تدريب و إستشارات
تنمية المهارات
تحليل السياسات
أبحاث و دراسات
إعلام و اتصال

أول بيت خبرة عربي في التسويق
السياسي و الإجتماعي و الإداري

مرحباً بكم بمقرنا

٢٥ ش خضر التونى - مدينة نصر
ص . ب : ٨١٣٧ مساكن مدينة نصر
القاهرة - مصر .
تليفون : ٢٦٣٧٥٨٧ - ٢٦٣٩٦٥٣ .
فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣ .



Al-Qarar, Decision - Making Consulting Center

Dr. El Sayed Elewa & Co.

- Policy Analysis.
- Management Development.
- Skills & Training.
- Consultancy.
- Communications.

The first Arab Think-Tank.
Train Today For a Better Future.

Come To Us At

25 Khder El Tony St., Nasr City,
P.O.Box 8137 Masakin Madinet Nasr,
Cairo, Egypt .
Tel. : 2639653 - 2637587.
Fax : 2639653



بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	<u>الباب الأول :</u> * مفهوم التفاوض * المهارات الأساسية للتفاوض	١ ٨
٢	<u>الباب الثاني :</u> * التحكيم الدولي في التفاوض	٢١
٣	<u>الباب الثالث :</u> * التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد أو تسوية النزاعات	٣٧
٤	<u>الباب الرابع :</u> * أبعاد التفاوض وخطواته * عقد التجارة الدولية وعناصره	٤٨ ٥٨

مقدمة

لا ريب أننا نعيش سباح - فى عصر التفاوض سواء فى علاقتنا العائلية أو معاملتنا اليومية أو حياتنا العملية بالبيع أو الشراء والتأجير والسفر. وبالمثل نمارس - المنظمات - من الشركة الى الدولة عمليات الإتصال او المساومة فى جميع مجالات الأنشطة ، الإنتاج والخدمات ، الرعاية والتسويق ، التعليم والإعلام ، الدفاع وإدارة الأزمات الدولية ، السياسة الخارجية والتنمية الإقتصادية .

إن الحاجة الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية الى الإتصال تزايد باستمرار ومن الضرورى اذا الإستجابة الى هذه الحاجة ، وذلك بإتفاق سلوكيات الإتصال ومهارات التفاوض ، التى من شأنها أن تحل العديد من مشكلات المنظمات والأفراد ، الجماعات والأمم ، الشعوب والدول.

أى أن الهدف من وراء هذه الحلقة النقاشية هو المساهمة العملية - بعيدا عن الجدل النظرى - فى تطوير السلوك التنظيمى فى مجال الإتصالات الإدارية بغرض تحليل المعلومات وصنع القرار ، وفى تحسين المهارات الحرفية والقدرات الفنية فى مجال التفاوض والمساومة الدبلوماسية والتجارية فى عمليات الشراء والبيع والتعاقد والتوريد والتسويق والتصدير والإستيراد والبنوك والإستثمار والعلاقات العامة والسياسة الدولية .

ونأمل عن طريق الحوار المفتوح والنقاش الحر أن نحقق هذه الأهداف.

والله من وراء القصد ،،،

مركز القرار للإستشارات



الباب الأول :

* مفهوم التفاوض .

* المهارات الأساسية للتفاوض .

مهارات التفاوض

يقصد بإستراتيجية التفاوض أن يكون كل من طرفي التعاقد مستعدا لتحقيق مصالحه الى جانب مصالح الطرف الآخر وذلك عن طريق الحوار المجدى المفيد الذى قد لا يسفر عن تحقيق مصالح الطرفين فقط بل الى تعظيمها أيضا (فوز / فوز) وهذا لا يعنى أن الطرفان يجب أن يحققا ذات المكاسب فى كل عملية أو أنهما يستطيعان إستخدام التفاوض كإستراتيجية لكل صفقة . ففى بعض الأحيان قد تضطر الى إستخدام الإقناع . وفى أحيان أخرى قد تلجأ الى الحل الوسط (التسوية) أو الى التنازل . ولكن الأسلوب الأمثل دائما هو أسلوب التفاوض .

إن مفاوضات الفوز الثائى (فوز / فوز) تتميز عن الإقناع أو التسوية أو التنازل بعدة مزايا هي :

- ١٨- إن المفاوضات تشجع حاجات الطرف الآخر الشخصية الى الإعتراف به كفرد ، وتمنحه شعورا بالندية معك.
- ٢- إن المفاوضات تخلق جزء من الثقة يجب المحافظة عليه بينك وبين الطرف الآخر.
- ٣- إن المفاوضات تتيح فرصة تبادل المعلومات ومعرفة كل طرف للآخر من خلال الحوار .
- ٤- إن المفاوضات تساعد على إقامة علاقات نامية ومستمرة.

الفرق بين التفاوض والإقناع :

الإقناع يعنى تطبيق إستراتيجية (أنا أفوز) ويمكن إستخدامه كجزء من عملية التفاوض ولكنه لا يعتبر بديلا عن التفاوض ، فالإقناع يعنى أن تفرض إرادتك على الطرف الآخر وأن تتغلب على إعتراضاته وتستميله اليك لكى يسلم بالشروط التى تفرضها عليه . وإذا كانت ممارسة الإقناع غالبا ما تكون أحد السمات الشخصية الا أنها كثيرا ما تخلق عددا من المشاكل منها :

- ١- أنه يفترض ضمنا أنك تعرف ما هو الأفضل للطرف الآخر وهو إفتراض خطير .
- ٢- إنه يظهر كمظهر المتفوق على الطرف الآخر مما يثير شكوكه فى أنك تتاوره لكى تفوز أنت .

٣- إنه يوحى بأنك تستغل الطرف الآخر لأهدافك الخاصة حتى لو كنت تبغى مصلحته هو.

٤- إنك إذا أقنعت الطرف الآخر مرة فقد لاتستطيع أن تقنعه دائما. فقد يعيد النظر فى الموضوع ويتراجع وتكون نتائج الإقناع عكسية.

الفرق بين التفاوض والتنازل :

تتفق كل من إستراتيجية التنازل والإقناع فى ان طرفا واحدا فقط هو الذى يفوز . ففى حين تكون نتيجة إستراتيجية الإقناع هى فوزك أنت فإن إستراتيجية التنازل هى فوز الطرف الآخر. والمشكلة هنا هى ماهى حدود التنازل التى لا تعرضك للخسارة أو فقدان مركزك وثقة الناس فيك.

الفرق بين التفاوض والتسوية :

التسوية هى إستراتيجية لا يفوز أحد لأن المطلوب من الطرفين أن يتنازلا عن بعض المتطلبات التى قد لا يردان التنازل عنها.

ويعاب على إستراتيجية التسوية ما يلى :

١- إنه قد ينتج عنها حلا قد يكون مقبولا من كلا الطرفين إلا أنه غير مرض بالنسبة لهما وسرعان ما يشعر كل منهما أنه قد ضحى بشيء يحتاج الى تحقيق.

٢- إن التسوية قد تدفع كل طرف الى الشك والحذر من الطرف الآخر والخوف من التورط فى تقديم المزيد من التنازلات.

٣- إن التسوية تدفع الطرفين الى تمثيل الأدوار كالمغلاة فى المطالب حتى يكون هناك مجال للتنازل ، أو قد يلجأ الطرفان للتهديد بسيطر جدول الأعمال الخفى على العملية.

٤- إن محاولة التسوية تجعل من الصعب التوصل الى إتفاق ، فكل طرف يحاول الحصول على أقصى ما يستطيع ولا يريد التنازل عن شيء ، أى أنها تشجع الأنانية والمصلحة الشخصية فى كل كرف.

مبادئ التفاوض :

تتوقف فعالية المفاوض في ممارسته لعملية التفاوض على مدى إلمامه بالمبادئ الأساسية التالية :

- أولاً : المفاهيم الأساسية للتفاوض.
- ثانياً : المهارات الأساسية للتفاوض.
- ثالثاً : المعلومات الأساسية للتفاوض.

أولاً : المفاهيم الأساسية للتفاوض :

تتقسم المفاهيم الأساسية للتفاوض الى :

- أ - السلوك الإنساني.
- ب - الإنطباع الشخصي.
- ج - تمثيل الأدوار .
- د - القيادة .

أ - السلوك الإنساني :

هناك عدة قواعد تتحكم في السلوك الإنساني يجب أن يتعرف عليها المفاوض لكي تزيد فعاليته وهذه القواعد هي :

- ١- أن الفرد لا يتصرف بطريقة إعتباطية ، بل أن هناك حافظاً معيناً أو عدة حوافز تدفعه الى هذا التصرف لتحقيق هدف مرحلي هام ، لكي يزيد من إشباع حاجاته ، أو لكي لا يحرم مما يتمتع به الآن .
- ٢- إن تصرفات الفرد ذات معنى من وجهة نظره هو فمن المعروف أن الإنسان حيوان عاقل ، لكن تصرفاته اليومية قد تتحكم فيها عاطفة تافهة أو غير منطقية أو متطرفة تعتبر في وقتها منطقية ومبررة من وجهة نظر الفرد الذي يقوم بها . وبالرغم من أنه قد يراجع نفسه بعد ذلك ويتأسف على ما قال أو فعل.
- ٣- إن الفرد يتفاعل تبعاً لإدراكه هو الذي قد لا يكون نفس إدراك الطرف الآخر ، أي أنه يستخدم تجاربه الماضية وإحتياجاته ومعلوماته ومنطقه هو لإقناع نفسه ، وليس مدركات وتجارب وإحتياجات الطرف الآخر ، لذلك يجب تفهم هذه المدركات والتعامل معه من خلالها.
- ٤- إن الفرد يتفهم فقط الأشياء التي يختبرها ويلتزم بالأشياء التي ساهم أو إشتراك فيها.
- ٥- إن العلاقة التي تشبع إحتياجات طرف واحد لا تستمر.
- ٦- إن التجارب تؤثر في الأفراد بطرق مختلفة مثل :
أ- قد يعتبرها جزء مكملاً ومتناسقاً مع تجاربه الماضية لأنها كانت تجربة مشبعة.

- ب- قد يرفضها تماما لأنها تثير قزعه وتجعله يشعر بعدم الأمان.
- ج- قد يعزلها تماما ويعتبرها حالة إستثنائية حتى يستمر فى التصرف والتفكير بطريقة المعتادة.
- د- قد يحرف التجربة الجديدة حتى تتلائم مع التجارب السابقة.
- هـ- قد يغير طريقته السابقة فى التفكير والتصرف حتى يتلائم مع الحقائق الجديدة.

ب- الإنطباع الشخصى :

- يعتمد نجاح المفاوضات على قدرتك على تفهم الآخرين بدقة وخلق إنطباع طيب لديهم عنك. ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلى :
- ١- إن تصرفات وإنطباعات أى طرف مبنية أساسا على تصرفات وإنطباعات الطرف الآخر.
 - ٢- إن الطباع المماثلة تساعد على التقارب وليست الطباع المتضادة " أى الهجوم " ولكن الإستعداد للمساعدة يخلق إستعداد للمساعدة لدى الطرف الآخر.
 - ٣- إن الإنطباع الأول الذى تأخذه عن الشخص يبقى دائما ، فإذا كان إيجابيا فإنه يعطى الفرد مناعة ضد العيوب ، لأن الإنسان إذا صادف شخصا كريما ذا شخصية جذابة لا تساوره الشكوك فى أمانته حتى ولو كان فى الحقيقة غير ذلك.
 - ٤- إن طباع الفرد عن الآخرين يعتمد على القيم الذاتية التى يحكم الفرد بها الفرد عليهم ، فقد يؤثر التفوق العلى أو الجسمانى تأثيرا إيجابيا فى بعض الأفراد وتأثيرا سلبيا فى أفراد آخرين.
 - ٥- إننا ندرك ما نتوقع إدراكه أو نحتاج لإدراكه لأننا دائما نرى ما نبحث عنه فإذا تأثرنا بشخص ما تأثرا إيجابيا وأردنا أن نحفظ بإعجابنا به فإننا نركز إنتباهنا على حسناته ومميزاته ونغضض أعيننا عن كل الصفات التى تجعلنا نغير رأينا فيه . وعين الرضا عن كل عيب كليله ولكن عين السخط تبدى المساوىء.
 - ٦- إننا قد نستخدم إنطباعاتنا الشخصى أحيانا لنؤكد تنبؤاتنا ، فمثلا إذا كان إنطباعاتنا الأول عن شخص ما سلبيا ، ولم تكن لدينا الدلائل الكافية لإثبات صحة هذا الإنطباع ، فإننا نبحث فى تصرفاته وأقواله عما يؤكد تنبؤاتنا السابقة.

- ٧- إن إنطباعتنا في أغلب الأحوال يكون إنطبعا شاملا لا يهتم بالتفاصيل ، لذلك فإننا نتغاضى عن الأشياء التى لا تتسجم مع الصورة الشاملة أو نتجاهل الدلائل المعرضة لهذه الصورة.
- ٨- إن الإنطباع قد يستخدم كوسيلة للإسقاط (حماية النفس) أى التهرب من الأخطاء الشخصية بتحميلها للآخرين.
- ٩- إن إنطباع الفرد عن نفسه ومعرفته لمواضع قوته وضعفه يجعله أكثر قدرة على تفهم الآخرين ، فإذا كان واثقا من نفسه فإنه يخلق جزء من الثقة والقدرة على التفاهم.

ج - تمثيل الأدوار :

تعتبر الأدوار التى يمثلها طرفى التفاوض لكى يحققا أهدافهما من المشاكل الرئيسية فى عملية التفاوض . وهناك خمسة أنواع من الأدوار والعلاقات الناتجة عنها ، هذه الأدوار هى :

١- الدور المحدد شخصيا.

وهو التصرفات التى يقبل المفاوض أن يقوم بها والتصرفات التى لا يقبل أن يقوم بها، ويحاول كل طرف فى التفاوض أن يتمسك بهذا الدور بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر أو إرجاع الأثر الإستفزازى الذى يتلقاه وهذا الدور قد يكون سلبيا أو إيجابيا.

٢- الدور المحدد تنظيميا .

وهو الدور الذى تفرضه المنظمة التى يمثلها الفرد أو الدور الذى يفرضه المدير والرؤساء على المرؤوس الذى يقوم بالتفاوض.

٣- الدور الذى يتوقعه الطرف الآخر .

أى ان كل طرف يتوقع من الطرف الآخر أن يمثل دورا معينا فى المفاوضات ، فإذا كانت هذه الأدوار المتوقعة متقاربة مع الأدوار الفعلية تكون نتائج المفاوضات إيجابية (فوز / فوز) أما إذا لم تتفق الأدوار المتوقعة مع الأدوار الفعلية تكون المفاوضات صعبة.

٤- الدور الغامض.

ويحدث هنا عندما يكون أحد الطرفين غير متأكد من كيفية مواجهة موقف معين أو ما هو التصرف السليم ، وهذا الدور سلبي يدل على عدم الثقة بالنفس ولا يشجع الآخرين على منح ثقتهم.

٥- الأدوار المتعارضة.

والتعارض هنا يعنى عدم القدرة على الالتزام بهدفين متعارضين أو إشباع رغبتين متعارضتين مثل إجبار شخص على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.

لذلك لكي تكون المفاوضات ناجحة يجب المفاوض ان يعرف ما يلي :

٦- ماهو الدور الذى يلعبه الطرف الآخر ؟

وهل هو دور محدد ذاتيا أم مفروض ؟

٧- ماهو الدور الذى يلعبه هو ؟ وما أسبابه ؟

وماهى النتائج الإيجابية لهذا الدور ؟

٨- ماهو الدور الذى يمكن أن يلعبه حتى يحسن مركزه فى المفاوضات ؟

٩- ماذا يستطيع أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبنى دورا مختلفا حتى يكون أكثر إيجابية ؟

د - القيادة :

يقصد بالقيادة فى مجال التفاوض فى التأثير فى الطرف الآخر بحيث يسلم القيادة لك ، وهناك قيادة سلبية ، وتعتبر القيادة سلبية إذا كانت تميل نحو الهجوم أو السيطرة أو طلب التنازلات والإلحاح لأنها قد تنجح فى بعض الأحيان ولكنها لن تؤدي الى علاقة مستمرة.

أما القيادة الإيجابية فهى التى تتبع أساليب التجارب المحفز أو البحث عن مجالات التوافق أو التكامل ، فهذه الأساليب هى التى تؤدي الى علاقة (فوز / فوز).

ثانياً : المهارات الأساسية للتفاوض :

تتقسم المهارات الأساسية للتفاوض الى :

- أ - القدرة على الإتصال الفعال .
- ب - القدرة على طرح الأسئلة المناسبة.
- ج - القدرة على الإستماع المتعاطف.
- د - القدرة على التحفيز.

أ - الإتصال الفعال :

لكي تجعل إتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلي :

- ١- يجب أن تأخذ في إعتبارك أن الإتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أى هي تأثير الناس على الناس.
- ٢- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- ٣- قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير إهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- ٤- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- ٥- تذكر دائماً أن الطرف الثاني يريد الإجابة على سؤالين هما :
* ماهو تأثير المفاوضات على ؟
* وماهو مكسبى منها ؟
- ٦- تذكر إنه فى المقابلة الشخصية (وجهها لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيراً من المعنى.
- ٧- تذكر دائماً أنك مهما كنت حصيلاً فإنك غير معصوم من الخطأ ، وإن من الصعب على الإنسان أن يميل الى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .

- ٨- المفاوضات حوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتا كافيا للإشتراك فى الحوار.
- ٩- تذكر انك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل :
- " الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع.
- ١٠- كن حساسا لوقع الصمت المعبر عن الإتصال.
- ١١- حاول أن تتنبأ بالإستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
- ١٢- تعرف على مدى إحترام الطرف الآخر لك ؟ وماهى أسبابه ؟
- ١٣- تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعيا لتفضيلاتك وتحيزاتك.
- ١٤- تذكر ان لغة المشاعر والإحساسات تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعا من لغة العقل.
- ١٥- تخير الكلمات آخذا فى الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف.
- ١٦- ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولا تتعد هذه الحدود.
- ١٧- إن الإتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة ، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

ب- طرح الأسئلة المناسبة :

للمحافظة على إستمرار الحوار يجب أن يكون هناك إرجاع أثر من الطرف الآخر يتضمن المؤشرات التى تؤكد أنه تلقى الرسالة وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار ، ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الإستخدام الماهر للأسئلة ، وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية ، فإذا كانت إيجابية فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر، أما إذا كانت سلبية فإنها تشعره بالتوتر والحرَج وتدفعه الى إتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلى عن طرح الأسئلة :

- ١- يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل الى إتفاق وليس التدخل فى المواضيع الشخصية.
- ٢- يجب عدم طرح الأسئلة التى تؤدى الى قلق وتوتر الطرف الآخر.
- ٣- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين ، ولا تستخدم للمناورة.
- ٤- يجب أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جسر من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.

- ٥- يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مفتعلة أو مرواغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.
- ٦- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف.
- ٧- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر وإستعداداته العملية.
- ٨- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد.
- ٩- يجب أن يكون هناك إرتباط بين الأسئلة.
- ١٠- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة وإحترام الطرف الآخر.

ويمكن تقسيم الأسئلة المناسبة الى سبعة أنواع هي :

١- الأسئلة التنفيذية :

وهي الأسئلة المباشرة التي تهدف الى توضيح الموضوع.

٢- الأسئلة التأكيدية :

وهي الأسئلة التي تهدف نحو تأكيد وجود إتفاق بين الطرفين.

٣- الأسئلة غير الموجهة :

وهي الأسئلة المفتوحة التي لا تقبل الإجابة بنعم ، أولا ، والغرض من تشجيع الطرف الثانى على شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول على مؤشرات يستدل بها فى توجيه الحوار.

٤- أسئلة إستقصاء المشاعر:

والهدف منها إستيضاح المشاعر التي عبر عنها الطرف الثانى.

٦- الأسئلة المعاد توجيهها :

وذلك بأن ترد على سؤال بسؤال الطرف الآخر عن رأيه فى الموضوع.

٧- أسئلة لإستمرار الحوار :

والغرق منها تحفيز الطرف الثانى على الإستمرار فى الكلام.

الرد على اسئلة الطرف الثانى :

يجب أن تكون ردودك على أسئلة الطرف الثانى ردودا صريحة وصادقة ، تعبر عن سلامة تقديرك وصواب حكمك . ويمكنك التغاضى عن الأسئلة المخرجة إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع ، أما إذا كانت أسئلة رئيسية وفى لب الموضوع فلا داعى لإتخاذ موقف الدفاع ومن الأفضل أن تجيب عليها على أن تكون إجابتك مختصرة حتى يمكنك أن تنتهى منها بسرعة وتنتقل الى نقاط أخرى أكثر قبولا.

ولكى تتعامل مع المواقف المحرجة يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

- ١- هل للطرف الثانى الحق فى الحصول على المعلومات التى يسأل عنها ؟
- ٢- هل سيستعمل الطرف الثانى الإجابة إستجمالا بناء ؟
- ٣- هل ستدعم الإجابة العلاقة مع الطرف الثانى فى الأجل الطويل حتى لو ضايقته مؤقتا ؟
- ٤- ما مدى الصراحة التى يمكن أن يتقبلها الطرف الثانى ؟ وهل تؤدي الإجابة الصريحة الى إذائه أكثر من نفعه ؟
- ٥- هل ستساعده الإجابة على زيادة فعاليته فى التعامل مع الموقف ؟
- ٦- هل الإجابة عادلة من وجهة نظرى ومن وجهة نظر الجهة التى أمثلها ؟
- ٧- هل سأندم على إجاباتى فى يوم من الأيام ؟
- ٨- هل ستؤدي الإجابة الى زيادة إحترام الطرف الثانى لى لم يروقه ما سمعه ؟

ج- الإستماع المتعاطف :

يعتبر الإستماع المتعاطف من أهم المهارات فى عملية التفاوض ، والنقاط التالية سوف تساعدك على ممارسة الإستماع المتعاطف :

- ١- قبل الإستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفصيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.
- ٢- إستمع بطريقة متفهمة ومشجعة.
- ٣- إستمع بدون مقاطعة الى أن ينتهى الطرف الثانى وقاوم رغباتك فى المعارضة أو النقاش.
- ٤- إستمع الى المعانى والمشاعر ولكن فرق بينهما .
- ٥- إبحث عن المحور الرئيسى الذى يدور حوله الموضوع ولا تلتفت الى الملاحظات العارضة.
- ٦- لا تسمح لطريقة عرض الأفكار أن تشغلك عن المحتوى .
- ٧- إستمع بكل حواسك ، وجه نظراتك اليه ، لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهرك الى الوراء.
- ٨- ركز تفكيرك على ما يقوله المتكلم حتى لو كان مملا أو متكررا ، وتذكر أن قدرتك على الإستماع أسرع ثلاثة اضعاف من قدرته على الكلام.

٩- إستمع الى ما لم يقله ، ففي أغلب الأحيان يحتوى الكلام الذى اغفله المتحدث على الرسالة الحقيقية.

١٠- إستمع بغرض التوصل الى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية.

١١- وضح للمتحدث إنك متابع لكلامه بواسطة إرجاع الأثر.

١٢- إذا كانت وجهة نظرك معارضة للطرف الثانى ، لا تجادلنه ، بل عليك أولاً أن تعيد عرض ما قاله ، ثم تشرح وجهة نظرك وبعد ذلك أسأله عن تعليقاتك .

١٣- لا تصدر حكماً مسبقاً على الطرف الثانى بناء على ملبسه أو أسلوبه أو لهجته أو طريقة نطقه أو أية صفات سطحية أخرى .

١٤- راقب محاولات الطرف الثانى للمجاملة أو المناورة أو الإثارة ولكن لا تتفعل بها.

١٥- إستمع الى ما يقوله تعبيرات وجهه وحركات يديه ونظرات عينيه ووضع جسمه.

١٦- حاول أن تحصل على صورة كاملة للموضوع بأن تربط بين ما قاله وما تتوقع منه.

د - التحفيز :

ان أهم عامل فى المفاوضات هو تفهم الأفراد ولماذا يتصرفون بطريقة معينة ؟ وكيف يمكن تحفيزهم ؟

هناك عدة نظريات للتحفيز ، ومشكلة المتفاوض هى إختيار النظرية التى تحقق أغراضه ، وأى نوع من الأفراد ؟ فمن المعروف أن ردود فعل الأفراد المختلفين تختلف من إستخدام نفس الحافز . كذلك على المتفاوض ان يعرف متى يتوقف عن إستخدام حافز معين ويبدأ فى إستخدام حاز آخر . لأن لكل نوع من الحوافز مميزات وعيوبه ، وهناك عدة قواعد يجب أن يأخذها المتفاوض فى الحسبان إذا أراد أن يستخدم التحفيز اساساً لمفاوضاته ، هذه القواعد هى :

١- لكل فرد مفاهيم خاصة ، ودرجة من الغرور ، ونسبة من الطموح تختلف عن الأفراد الآخرين ، ولذلك تختلف درجة الثقة بالنفس وحدود تقبل النجاح والفشل و النقد من شخص لآخر.

٢- أن الدوافع تختلف من شخص لآخر ، مثلاً بعض افراد تدفعهم رغباتهم فى تحقيق النجاح إذا فشلوا مرة يدفعهم الفشل الى زيادة مجهوداتهم فى المرة القادمة وهناك أفراد آخرون يخافون من الفشل وهذا الخوف هو الذى يدفعهم الى العمل أكثر من الرغبة فى النجاح .

. كذلك هناك افراد آخرون يحصلون على الإشباع الكافى من النجاح فى العمل ، وآخرون يحصلون على الإشباع الكافى من علاقاتهم الجيدة بالناس لأن دافع الإنتماء لديهم أقوى من دافع الإنجاز.

٣- لكل فرد فكرة معينة عن إستحقاقاته ، فبعض الأفراد يشعرون بالإكتفاء عندما تحقق رغباتهم الأساسية والبعض الآخر لا يتوقف عند حد.

٤- يميل معظم الأفراد الى مقارنة أنفسهم بالآخرين ، وهذا ما يسمى بنظرية المقارنة الإجتماعية فى الحوافز ، وبناء على هذه النظرية يتساءل الفرد دائما هل يتلقى نفس النوع ونفس الخدمة كالأفراد الآخرين ؟ وهل يهتم الطرف الآخر به كما يهتم بالآخرين؟

٥- إن كل فرد يحاول إشباع حاجاته ورغباته الرئيسية وتتقسم الحاجات والرغبات فيما يتعلق بالمفاوضات الى عدة أنواع :

أ- الرغبة فى البقاء وتجنب الألم :

وتشمل التأكد من إنتظام ووضوح الإجراءات ، وتفادى المفاجآت والصدمات والخسارة وضمان الأمن والسلامة وتقديم المساعدة ، وتقديم المساعدة عند الحاجة ، والتخلص من الخوف والقلق.

ب- الرغبة الإجتماعية :

وتشمل الرغبة فى الإنتماء والقبول والإعتراف ، والتعامل مع الناس ، والشكر والتقدير والمشاركة والصداقة والتعاون والتحيز والتميز.

ج- الرغبة الذاتية :

مثل الغربة فى الفردية والإستقلال ، وحق التعبير عن النفس ، والمحافظة على الثقة والسرية ، والرغبة فى تحديد المصير ، والإنجاز والتطور ، والدفاع عن النفس ، وتقبل المديح والمحافظة على المركز الإجتماعى .

كيف تستفيد من مهاراتك في التحفيز :

- ١- يشعر الفرد بالتحفيز عندما تشبع حاجاته الأساسية.
- ب- يتصرف الفرد تصرفا منطقيا في الحدود التي تسمح بها رغباته ، لذلك لا تتوقع منه أن يكون منطقيا كل الوقت .
- ٣- لكل فرد طريقته المميزه في إشباع حاجاته ، أى أن الأفراد المختلفين يتصرفون تصرفات مختلفة لإشباع نفس الحاجات.
- ٤- لكل فرد حاجات عامة مماثلة للأفراد الآخرين ، وعليك أنت أن تكتشف الأولويات من هذه الحاجات.
- ٥- كل فرد يحاول الحصول على إشباع متوازن لرغباته ، ولكنه يقبل التخلي عن بعض الرغبات الثانوية لكي يستطيع تحقيق رغباته الأكثر أهمية ، لذلك حاول أن تشبع الرغبات الأساسية ، لأنك لن تستطيع إشباع كل الرغبات.
- ٦- هناك حاجة إجتماعية أيضا للانتماء في كل فرد ، مساعدة على إشباع هذه الحاجة بخلق علاقة إستشارية متينة بينكما.
- ٧- يحاول الفرد دائما أن يزيد من مصادر سروره ويقلل من مصادر ألمه ، فإذا كان في كلامك ما يضايقه تأكد أن فيه أيضا إشباعا كافية لتعويضه.
- ٨- يبحث الفرد دائما عن ضمانات ، لذلك لمنحه كل الضمانات الإيجابية الممكنة.

ثالثا : المعلومات الأساسية للتفاوض :

تنقسم المعلومات الأساسية للتفاوض الى :

- أ - تفهم المنظمة التي يمثلها الطرف الآخر.
- ب- تفهم صانعي القرارات في المنظمة.
- ج- تفهم الذات.

أ - تفهم المنظمة التي يمثلها الطرف الآخر :

تعتبر الإدارة أو القسم في أى منظمة حلقة من حلقات التفاعل في التنظيم الكامل ولكل إدارة أو قسم منها طابع خاص في التصرف . وقد تبدو المنظمة هائلة للمتفرج الخارجى ، ولكن الخبير يمكنه أن يكشف الحقيقة بإختراق الحاجز الخارجى المتكون من الخطة الموضوعية ، وإجراءات التنفيذ ، والقوانين وتوصيف الوظائف وخلافه . لأن الأفراد هم الذين يقومون بالأعمال في النهاية بصرف النظر عن المهام المحددة في الهيكل التنظيمى .

إن التنظيم الإنسانى فى أى منظمة هو صورة مصغرة للحياة العامة . فهناك الصداقة والعداء ، والطموح والإحباط ، والعمل الجماعى والأنانية ، والإرتباطات الوثيقة والتحالفات الدائمة ، والفائزون والخسرون ، والقادة والأتباع ، أى انه هناك أفضل واسوء الطبائع الإنسانية تعمل جنباً الى جنب .

لهذا يجب على المفاوض الخارجى الذى يريد التعاون مع المنظمة ان يسأل الأسئلة الصحيحة ليحصل على معلومات نقيّة عن المنظمة. كذلك يجب أن يتعرف على نوعية صانعى القرارات فى المنظمة وهل هم من متجنبى الفشل أو الطموحين الى النجاح ؟ وهل هم من المحافظين على العادات والتقاليد أم هم من المبتكرين والمطورين ؟ وهل هم من مناصرى الإدارة بالأهداف ؟ أم هم من مؤيدى العمل الجماعى ؟ وبالإضافة الى ذلك من المهم أن يعرف المفاوض تقاليد المنظمة وفلسفتها ومقدساتها ومحرماتها . أى رموز السلوك التنظيمى غير المكتوب.

ب- تفهم صانعى القرارات فى المنظمة :

فى بعض الأحيان يكون التعرف على الصورة الحقيقة للطرف الآخر أمر بالغ الصعوبة وخصوصاً فى المنظمات المعقدة التنظيم ، لأن الطرف الآخر الحقيقى هو صانع القرار الذى بيده أن يقرر التعامل أو عدم التعامل معك. فقد يكون أو لا يكون هو الشخص الذى يفاوضك . وفى بعض الأحيان قد يكون الطرف الآخر الحقيقى أحد ذوى النفوذ على صانع القرار .

إن عملية إتخاذ القرار هذه عملية ممارسة للنفوذ ، تعطى صانع القرار قوة التأثير على المفاوضين الخارجيين وعلى الموظفين التابعين له أيضا ، وفي مقابل هذا النفوذ يضحى صانع القرار بجزء من راحته وأمنه لأنه يواجه المخاطر ، فقد يتخذ قرارا خاطئا ويعرض نفسه للوم والتأنيب ، ولا يستطيع أن يشرك معه أحد في هذه المسؤولية ، وينتهز معظم المفاوضين الخارجيين هذه الفرصة لتكوين علاقة إستشارية زمالية مع صانعي القرارات.

بناء على المعالم السابقة لعملية إتخاذ القرار التي يمكن تعميمها في جميع الحالات ، يستطيع المفاوض أن يقرر المزيج المناسب من الإستراتيجيات للتفاوض مع صانع القرار أخذا في الحسبان شخصية صانع القرار وأي من هذه المعالم ينطبق عليه بدرجة أكبر .

كذلك يجب على المفاوض أن يأخذ في الحسبان حاجات صانع القرار ، أو بمعنى أصح توقعاته من المفاوض وفيما يلي عدد من التوقعات المحتملة لصانع القرار :

- ١- يريد أن يكون محبوبا ويحتاج للمفاوض كصديق.
- ٢- يفضل أن يكون محترما أكثر من محبوب ويحتاج للمفاوض كمحب.
- ٣- يحتاج للنصح والإرشاد حين يكون شابا في بداية الطريق.
- ٤- متمسك بالتفاصيل يحتاج الى مستندات وتوضيحات وضمانات.
- ٥- طموح ويطمح في الوصول الى القمة ويحتاج لمساعدة المفاوض للوصول الى هدفه.
- ٦- يشعر بالأبوة ويرغب في مساعدة المفاوض.
- ٧- مدرس بالفطرة ويريد من المفاوض أن يكون تلميذا نجيبا.
- ٨- ضعيف الشخصية في بعض المجالات ويريد مستشارا.
- ٩- منعزل ويحتاج الى من يتكلم معه ويحافظ على ثقته.
- ١٠- يشعر بعدم الأمان في وظيفته ويحتاج الى المزيد.

كذلك على المفاوض أن يعرف من هم نوى النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرارات وما هي توقعاتهم وإحتياجاتهم ، ويحاول إكتسابهم . وفي بعض الأحيان وخصوصا في الشركات الكبيرة المعقدة التنظيم يكون نوى النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرار هم المجموعة التي يعمل معها. وفي هذه الحالة يكون القرار جماعيا أو يمثل رأى الأغلبية ولذلك على المفاوض أن يتفهم ديناميات الجماعة وتأثير الجماعة على أفرادها.

وهناك أنواع عديدة من الجماعات ، كما أن الجماعة تساعد أفرادها على إشباع مجموعة الحاجات الأساسية . وهناك مزايا وعيوب لإتخاذ القرارات الجماعية ، فمن مزايا الجماعة أنها أقدر على تغيير الاتجاهات الفردية ، وعلى تحليل الموقف تحليلًا فعالًا وإقترح الحلول العملية . ومن عيوبها أنها تلتزم في أغلب الأحيان بالحل الوسط الذي يكون أقل فعالية وتفرض سلوكًا موحدًا على أفرادها كما أن الجماعات عموماً تقاوم التغيير وتحد من التجديد والابتكار.

أى أن الجماعة سلاح ذو حدين . لذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على نوعية الجماعة التى يتعامل معها وكيف تتفاعل وتتجاوب مع الجماعات الأخرى ، حتى يمكنه تحديد الإستراتيجيات التى يتبناها فى التعامل مع الجماعات التى تؤثر على صانع القرارات.

ج - تفهم الذات.:

إن التعرف على الذات هو بداية الحكمة. لذلك يجب ان نتعرف على دورك فى عملية التفاوض . إن الطريقة الفعالة لتحليل ذاتك هى نفس الطريقة التى تستخدمها لتفهم الآخرين فوجب عليك أن تتعرف على أسلوبك فى إتخاذ القرار والدور الذى تفضل أن تمثله فى المفاوضات والصفات المميزة لك .

لكى تكتسب التفهم الكامل لذاتك عليك أن تجيب على هذه الأسئلة :

- ١- ما هو موقفى تجاه الطرف الآخر عامة ؟
ولماذا أخذت هذا الموقف ؟
- ٢- ماهى الافتراضات التى تحكم علاقتى مع الأطراف الأخرى وهل هى افتراضات صحيحة فيما يتعلق بى ؟ وبالأطراف الأخرى وبالمفاوضات الجارية ؟
- ٣- ماهى مواضع قوتى إزاء الأطراف الأخرى ؟
وكيف يمكننى الاستفادة منها ؟
- ٤- ماهى مواضع ضعفى التى يمكن معالجتها ؟
وكيف يمكن معالجتها ؟

- ٥- ماهى عيوبى التى لا يمكن إصلاحها ؟
وكيف أمتعها من الحد من فعاليتى ؟
- ٦- عندما أبدأ التفاوض ماهو إنطباعى عن نفسى وعن الدور الذى أقوم به ؟
وهل هذا الإنطباع دقيق ؟
أم أنه يعرقل مجهوداتى فى التفاوض ؟
- ٧- ماهى توقعاتى من الطرف الثانى ؟
وهل هذه التوقعات معقولة ؟
- ٨- ماهى أشكال التعصب التى تدفعنى الى التعصب ضد الطرف الآخر بدون وجه حق ؟
وكيف يمكننى تغاديبها حتى لا تعرقل مجهوداتى فى التفاوض ؟
- ٩- ماهى نقاط ضعفى النفسية ؟ وماهى مقدساتى ومحرماتى ؟ وكيف أمتعها من التأثير على التفاوض ؟
- ١٠- ماهى نقاط ضعفى العاطفية ؟ وهل أتع ضحية للتملق والمديح ؟
- ١١- هل أسلوبى فى التعامل ينفر الطرف الآخر أو يدفعه الى موقف الدفاع ؟ وكيف يمكننى تغيير هذا الأسلوب حتى أستطيع بناء علاقة (فوز / فوز) ؟
- ١٢- مالذى أحبه فى شخصيتى ؟ وماالذى أكرهه ؟
وهل هذا الحب مبنى على أسباب حقيقة أم هو نوع من خداع النفس ؟
- ١٣- ماهى صفاتى التى يحبها الطرف الآخر ؟ وماهى الصفات التى يكرها ؟ وكيف يمكننى مضاعفة ما يحبه والحد مما يكرهه ؟
- ١٤- هل هناك توافق بين الصفات التى أحبها والصفات التى يحبها الطرف الآخر ؟ وكيف يمكننى زيادة هذا التوافق ؟
- ١٥- ماهى العوامل التى تكسبنى إحترام الطرف الآخر والعوامل التى تحد من إحترامهم لى ؟
- ١٦- ما نوع المناخ الذى أخلقه فى علاقاتى مع الطرف الآخر ؟ وكيف أستطيع تحسين هذا المناخ ؟
- ١٧- ماهى الصورة المعروفة عنى لدى الأطراف الأخرى ؟ وكيف أجعلها أكثر إيجابية ؟
- ١٨- عندما يتكلم الطرف الآخر عنى مع زملائه ، ماهو الكلام الذى أحب أن يقولوه عنى ؟ ولماذا ؟

وكيف يمكننى مضاعفة إحتمالات قولهم ما أحب ؟ وما هو الكلام الذى لا أحب أن
يقولوه ؟ ولماذا ؟

وكيف يمكننى تقليل إحتمالات قولهم ما لأحب ؟

١٩- ماهى الإشباعات التى أريدها من المفاوضات ؟ ولماذا أحتاج الى هذه الإشباعات ؟
وهل هى الإشباعات المناسبة للحصول على علاقة مستمرة ؟

العلاقة السليمة للتفاوض

إن الطريق السليم للوصول الى علاقة تعاون فى المفاوضات هى ان تجعل الطرف الآخر حليفا لك و ليس خصما . لأن فكرة التفاوض مبنية على البحث عن مجالات التوافق بينكما وإعتبارها هدفا مشتركا . والسييل الرئيسى لذلك هو التوصل الى تحقيق مصالح مشتركة.

إن أهم مكونات المشاركة فى العمل معا كفريق وخلق علاقة (نحن) بينكما بدلا من علاقة (أنا - أنت) وذلك عن طريق التكامل والتنسيق معا لتحقيق الأهداف ، وبذلك تصبح فاعلية كل منكما مضاعفة ، مع الإستعانة بأشخاص آخرين اذا كانت مساهمتهم ضرورية لحل المشكلات أو التخلص من صانعى المشكلات الذى يشكلون تهديدا مشتركا لكما .

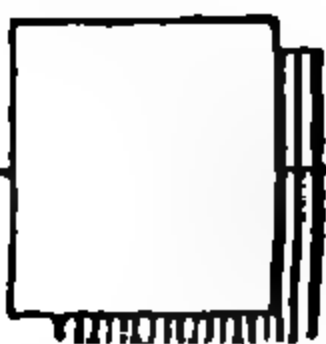
خصائص المشاركة :

- ١- للشركاء أهداف موحدة ، فكل شريك يريد زيادة منافعه ومكانته .
- ٢- يتفق الشركاء على إستراتيجية موحدة لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجتهم .
- ٣- يواجه الشركاء مخاطر موحدة ، أى أن كل شريك يملك شيئا ذا قيمة ما وقد يكشف عنه أو يخسر .
- ٤- للشركاء سياسة دفاع موحدة ضد الآخرين . وكل منهما يعتبر الآخر ندا مساويا له .



الباب الثانى :

* التحكيم الدولى فى عمليات التفاوض.



التحكيم نظام

لحسم المنازعات

Arbitration, a System
of Settlement of disputes

Arbitrage, Un régime pour Conclusion
d'objet de controverse

ماهـو التحكيم ؟

التحكيم هو وسيلة اتفاقية لحل المنازعات التي تنشأ بين الأطراف المتعاقدة كهديل للطريق القضائي الرسمي .

من هذا التعريف يتضح أنه يلزم أساسا اتفاق الأطراف على اللجوء للتحكيم ويترط أن يكون هذا الاتفاق صريحا وكتابة .

وقد يكون الاتفاق ضمنيا حين يقبل الأطراف المتعاقدون الالتزام بشروط عقد نموذجي ، ويكون هذا النموذج متضمنا شرط التحكيم .

وقد يتم الاتفاق على التحكيم بداية أي ضمن التعاقد على الصفقة أو العملية محل العقد .

وقد يرد هذا الاتفاق عند نشوب النزاع
ولقد ورد بالقرآن الكريم قوله تعالى :

” وان خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها ان
يريدا اصلاحا يوفق الله بينهما . ان الله كان عليهما خبيرا ”
(سورة النساء الآية ٣٥)

وقوله تعالى :

” فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم
ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما ”
(سورة النساء الآية ٦٥)

ومن هنا ندرك أن التحكيم قد هم جدا ، بل كان هو الوسيلة الاساسية في حسم
المنازعات قبل وجود التنظيم القضائي .

أهمية التحكيم في المعاملات التجارية الدولية :-

المعاملات التجارية بصفة عامة ، والدولية منها على وجه الخصوص ، تتم بالسرعة والثقة واليسر في الاجراءات .

ومن ثم كانت المنازعات التي تنشعب عن مثل هذه المعاملات تتطلب حسم سريعاً بما يتوفر معه لطرفي المنازعة الجهد والوقت اللذان يستطيعان استغلالهما في عمليات أخرى الى جانب الاقتصاد في النفقات - بل أن عامل الوقت غالباً ما يكون مؤثراً بالنسبة للتكلفة المادية وحجم الخسارة .

ومثال ذلك نشب نزاع من مصادرة خطاب ضمان عن إحدى العمليات وكانت قيمته (٢٥٠٠٠٠٠ دولار) واستمر النزاع أمام القضاء نحو أربع سنوات ، وفي النهاية قضى للمدعي بأحقية رد الضمان ولكن بدراسة جدوى المنازعة بالنسبة للمدعي تبين أنه بحسب النفقات الفعلية التي تحملها ، والجهد والوقت الذي استغرقه النزاع لا يتساوى في قيمته مع ما حصل عليه بالحكم ، وأكثر من ذلك أن المدعي عليه (طرفاً مصرياً) تبين أنه لم يتم الانقراج عن خطاب الضمان في حينه ولو يتعوض جزئياً لما تحمل الخسائر التي تحملها ومنها ان قيمة الضمان بالجنيه المصري كانت تساوى ٢١٠٠٠٠٠ جنيه مصري والدولار يساوى ٨٤ ر . جم ، بلغ عند التنفيذ ٨٢٥٠٠٠ (الدولار يساوى ٣٢٠ ر . جم) أي ما يقرب من أربعة أمثال القيمة وقت نشوب المنازعة .

وتبرز أهمية التحكيم في المنازعات التجارية الدولية ، حيث يتفق الاطراف على مسائل جوهرية واجرائية - لو أن المنازعة أمام القضاء العادي لا تستغرق البتة في تحديد هذه المسائل و - الاجراءات وقتاً طويلاً وجهداً ونفقات مادية فضلاً عن أن هناك من الاجراءات ما لا يقبل التفاوض فيه أمام القضاء في حين أنه يكون محل اتفاق الاطراف .

في التحكيم يمكن للاطراف الاتفاق على هيئة التحكيم أي الجهة التي تنصل في المنازعة وكيفية تعيين المحكمين ورودهم عند اللزم .

يتفق الاطراف على الاجراءات مالم يكن اتفاقهم تم على تطبيق إحدى النظم المعترف بها مثل قواعد الاونسيترال ٠٠٠ الخ .

— يتفقون على مكان التحكيم ، وقد يتم بالتبادل بين موطنى المتنازعين •

— يتفقون على الاجراءات وطريقة تبادل المستندات والمذكرات ، تحدد المكان والزمان

الذى يتم فيه ذلك التبادل •

— والمسألة الهامة جدا هي اتفاق الاطراف على القانون الواجب التطبيق على المنازعة

أو ترك ذلك لهيئة التحكيم •

— ثم أخيرا — وهو أمر جوهري بالنسبة لهما — الاتفاق على مدة الفصل فى !! ...

وحدود مدها وشروط ذلك •

مـ التحكيم : —

(أ) . التحكيم الاجبارى ، التحكيم الاختيارى •

فلما أننا ان التحكيم اختيارى — بمعنى أن يكون للاطراف حرية الالتجاء اليه من عدمه •

ولكن قد يكون التحكيم اجباريا — بمعنى أن الاطراف يتعين عليهم نفس منازعتهم عن طريق التحكيم وذلك حالة التعاقد طبقا لاحد النماذج الدولية للمقـــود
والتي تتضمن شرط التحكيم كبنء أساسى من بنودها ، مثال ذلك نموذج عقد
الجانتا • (GAFTA) The Grain And Feed Trade Association

أو مشارطات النقل وسندات الشحن فى النقل البحرى •

كما كان هناك الزام باللجوء للتحكيم فى المنازعات التى تقع بين شركات القطاع العام وبعضها البعض ، أو فيما بين شركة قطاع عام واحدى الجهات الحكومية أو الهيئات العامة — وقد أصبح جوازها بقتضى القانون ٢٠٢ لسنة ١٩٩١ قانون شركات قطاع الاعمال العام (١٠٠) • وذلك بالنسبة لـ ج • م • ع •

Adhoc Arbitration

Institutional Arbitration .

(ب) التحكيم الحسـر

والتحكيم النظامى

الاصل فى التحكيم انه طريق اختيارى لفصل المنازعات ، ومن ثم يكون للاطراف تحديد الاجراءات التى تتبع ، ومن حيث طريقة اختيار المحكمين ، وتقديم الطلب ، وتبادل الدواع والمواعيد ، والمصروفات ، والشكل الذى يصدر به قرار التحكيم ، وغير ذلك مما يتطلبه الامر وصولا الى الفصل فى المنازعة •

من هذا المنطلق جاء الكثير من التشريعات مقرراً حق الاطراف في تنظيم اجراءات التحكيم الخاص بهم دون فرض قيود معينة عليهم ما يكون من اجراءات أمام المحاكم الا في نطاق ضيق ما يتعلق بالنظام العام أو المسائل الجوهرية في الاجراءات مثل عدم المساس بحق الدفاع ، عدم جواز التحكيم فيها لإيجوز الصلح فيه ، أو اشتراط أن يكون عدد المحكمين وتراً ، أو شرط أن يكون اتفاق التحكيم كتابة من قبيل النص على عدم جواز التحكيم فيها لايجوز الصلح فيه (المادة ٥٠١ / ٤) مرافعات مصرى ، م^٢ نظام التحكيم السموى ، م^{١٧٢} مرافعات الكويتى ، م^{٢٠١} من قانون المسطرة (الاجراءات) المغربى .

والقواعد التشريعية المتعلقة بالتحكيم نجدها اما ضمن قواعد المرافعات المدنية أو التجارية في بعض البلدان (المواد ٥٠١ - ٥١٣ مرافعات مصرى المواد ٢٠٦ - ٢٢٧ قانون المسطرة (الاجراءات) المدنية المغربى ، المواد ١٤٤٢ - ١٥٠٧ مرافعات فرنسا والمعدل عام ١٩٨٠) .

واما ان نجد قانونا خاصا بالتحكيم مثال ذلك (نظام التحكيم السموى الصادر بالرسم الملكى رقم ٤٦ لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م)) قانون التحكيم بانجلترا لسنة ١٩٥٠ والمعدل عام ١٩٧٩ ، وهناك مشروع قانون مصرى لم يصدر بعد) .

وقد يجتمع الاثنان معا في بلد واحد خاصة عندما ينظم هذا القانون الخاص قواعد للتحكيم التجارى الدولى ، بل هناك من القواعد ما صدر عن هيئة الامم المتحدة الدولى وصدر بها قرار من الجمعية العامة للامم المتحدة في ١٥ ديسمبر ١٩٧٦ بالقرار رقم ١٨/٢١ ، ثم اقرار بقانون نموذجى للتحكيم من لجنة القانون التجارى الدولى التابعة للامم المتحدة في ١١/٦/١٩٨٥ .

هذه القواعد التشريعية - سواء وردت ضمن قواعد قانون المرافعات أم وردت في شكل قانون خاص - عادة ما تكون قواعد مكملة - الا فيما أشرنا اليه من مسائل جوهرية خاصة ويكون لاطراف المنازعة الاتفاق على اجراءات التحكيم وفق ما يحق المصلحة الخاصة بهم مسترشدين بها ورد بالقوانين المشار اليها ، ملتزمين فقط بما يكون منها بنص أمر .

وهذا النظام هو الذى يطلق عليه بالتحكيم الحر ، ويعتبر هذا النظام الصورة الحقيقية لحرية الارادة في التحكيم .

... / ...

ولكن لكون التحكيم ، صورة من صور القضا ، يحتاج الى تنظيم دقيق لاجراءاته
وتوفير المتربين لمباشرة هذه الاجراءات ، وتوفير ذوي الخبرة والمشهود لهم
بالكفاءة والعيدة من المحكمين ، ومن ثم لزم وضع القواعد المنظمة لاجراءات التحكيم
بصورة تفصيلية ومستقرة ومبسطة ، مع وجود قوائم بأسماء المحكمين ، ثم اخيرا وجسود
الجهاز الذي يتولى عن طرفي المنازعة متابعة تنفيذ هذه الاجراءات في صدور قرار
التحكيم . ومن هنا وجدت المؤسسات المتخصصة في التحكيم التجاري الدولي منها
ما هو على المستوى الوطني - أي أن المنظمة المعنية ذات تشكيل وطني وإن يتسع
نشاطها لمتروية المنازعات بين أطراف من جنسيات مختلفة ، ومنها ما يأخذ المنية
الدولية أي أن المنظمة تؤسس بالتعاون نيا بين أعضاء أو منظمات من جنسيات مختلفة
وستعرض بعد قليل لبعض من هذه الصور .

ومن ناحية أخرى هناك بعض المعاملات يكون لها طابع معين ، ومن ثم تتميز بوجود
عقود نموذجية خاصة بها ، هذه العقود يكون لها قواعد مخصصة للتحكيم تبرز فيها
سمة التخصص الفني والتابع عن الطابع الخاص لهذه المعاملات ، مثال ذلك عقود
الجائتا ، حيث توجد نماذج عقود البيع المختلفة وجميعها تضمن شرط التحكيم
طبقا لقواعد تحكيم خاصة .

مثال هذه القواعد التي تنظم باجراءات التحكيم ، تلزم الاطراف الذين يختارونها
باتباع الاجراءات المذكورة والسير على مقتضاها ، وقد تلزمهم بأن يكون المحكمون
من بين قائمة معينة لدى المنظمة ، كما أن المنظمة قد يكون لها محكمة تحكيم تشرف
على اجراءات التحكيم وتصدر قرارات تنظيمية في هذا الصدد .

لذلك عرف هذا النوع من التحكيم بالتحكيم النظامي .

— / — / — / — / — / —

— / — / — / — / —

— / — / — / —

— / — / —

— / —

... / ...

اجراءات التحكيم

Procedure Of Arbitration

Procédure d'Arbitrage

1 - طلب التحكيم : Request for Arbitration

Demand d'Arbitrage

- يتم طلب التحكيم مقام صحيفة الدعوى في التقاضي امام الحاكم
- ويقدم من طالب التحكيم (المحكم ، المدعى) - وفي حالة التحكيم الحسري يوجه الطلب الى المحكم ضد مباشرة ، أما في حالة التحكيم النظامي فيكون تقديم الطلب الى منظمة التحكيم
- ويشترط أن يكون هناك شرط تحكيم - ويتمين الاشارة اليه في طلب التحكيم

2 - أثر تقديم الطلب :

- يعتبر كأنه نتج اجراءات التقاضي - ومن ذلك يقطع التقادم

3 - اختيار المحكمين : Appointment of arbitrators.

Nomination d'arbitres

- على طالب التحكيم أن يعين محكما عنه - اذا كان عدد المحكمين أكثر من واحد
- ويطلب الى الطرف الاخر تحديد محكم عنه في خلال مهلة يحددها أو التي يحددها النظام الساري على التحكيم
- وقد يكون حكما وحيدا يتفق عليه الطرفين
- وقد يكون التمين من قبل جهة معينة

4 - الاعتراض على هيئة التحكيم أو أحد المحكمين :

يجوز لأي من الطرفين الاعتراض وطلب تنحية المحكم في حالات معينة

Challenge of the Arbitrator.

Récusation d'arbitre.

5 - ابداع أمانة نقدية لحساب الرسم (المصاريف وأتعاب المحكمين)

... / ...

٦ - الاجراءات أمام هيئة التحكيم :

- تحديد جلسة مبدئية للاجراءات والمواعيد .
 - تبادل المستندات والمذكرات .
 - جلسة المرافعة .
 - حجز المنازعة لاصدار القرار .
 - المداولة .
- Hearing / Audience

٧ - اصدار القرار (الحكم)

يجب أن يكون القرار بأغلبية أصوات المحكمين ، في نظام التحكيم الانجليزي يذكر
الرأي والرأي المخالف وأسبابه ، ولكن في النظم العربية عامة يذكر فقط ما انتهت
اليه الاغلبية .

٨ - الحكم الثالث والحكم المرجع :

قد يكون عدد المحكمين ثلاثة أو خمسة أو سبعة . هنا يكون الحكم بالاغلبية المطلقة
واذا تساوت الاصوات رجع الجانب الذي منه رئيس الهيئة .
ولكن في النظام الانجليزي يسمح بوجود محكمين أو ثلاثة حسب عدد الاطراف المتخاصمين
وقالبا ما يكون العدد اثنين فقط اذا اتفقا كان القرار بالاجماع ، أما اذا اختلفا
تعين عليهما اختيار محكم ثالث مرجح ، وينفرد هذا المحكم باصدار الحكم .

٩ - القوة التنفيذية للحكم :

بعد صدور الحكم يتم استيناف الصيغة التنفيذية له طبقا للنظام المتبع وقانون البلد
الذي صدر به . ثم يعلن للمحكّم ضده بصورة عادية وبالبريد المسجل دون حاجة
لاجراءات رسمية .

١٠ - التنفيذ :

- الاتفاقية الدولية لتنفيذ قرارات المحكمين (نيويورك عام ١٩٥٨)
- حالات جواز الاعتراض على التنفيذ طبقا للمادة الخامسة من الاتفاقية • منهم
 - النظام العام
 - طريقة التنفيذ

١١ - مدى جواز الطعن في قرارات المحكمين :

- فالهيئة التشريعات والنظم تقر نهائية قرار التحكيم ، وكذلك اتفاقية
نيويورك ١٩٥٨ •
بعض التشريعات تجيز الطعن في موضوع القرار •

• - / - / - / - / - / -

- / - / - / -

- / -

-

••••/••••

قواعد ونظم التحكيم على الصعيدين

العربي والدولي

(أ) في مصر قواعد قانون المرافعات المواد ٥٠١ - ٥١٣ وهناك مشروع قانون تحكيم تجارى دولى لم يصدر بعد .

(ب) وعلى الصعيد العربى ، اتجهت كثير من البلاد العربية الى اصدار قوانين خاصة بالتحكيم بالاضافة الى القواعد العامة الواردة عادة بقانون المرافعات الخاص بها ومن قبيل ذلك نظام التحكيم السعودى الصادر بالمرسم الملكى رقم ٤٦ لسنة ١٤٠٣/٢/١٢ هـ (١٩٨٣/٤/١٩) ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٠٢١/٧/م بتاريخ ١٤٠٥/١/٨ هـ الموافق ١٩٨٥/٥/٢٢ . ومن الدول العربية ما اتخذ سبيل التوسع فى التشريعات القائمة وتطويرها بالنسبة للقواعد الخاصة بالتحكيم سواء ردت هذه القواعد ضمن قواعد قانون المرافعات ، أو القانون التجارى أو الحصرى .

وفى نطاق الجامعة العربية أقر مجلس وزراء العدل العرب فى دورته الخامسة التى انعقدت فى عمان ١١ - ١٤ نيسان (أبريل) ١٩٨٢ الاتفاقية العربية للتحكيم التجارى وهى أول اتفاقية عربية تعنى بشئون التحكيم التجارى وتتم على انشاء مركز للتحكيم على صعيد الوطن العربى ، وجدير بالذكر ان هذه الاتفاقية طبقا للمادة ٣٩ فقرة أولى من الاتفاقية غير مفتوحة لجميع الدول بل قاصرة على الدول الاعضاء فى الجامعة العربية .

وأهم ما تضمنته هذه الاتفاقية من قواعد تنظيمية وشروط أن تطبق هذه الاتفاقية على النزاعات التجارية الناشئة بين أشخاص طبيعيين أو معنويين أيا كانت جنسياتهم بينهم تعامل تجارى مع احدى الدول المتعاقدة أو أحد اشخاصها أو تكون لهم مقار رئيسية فيها (م ٢) .

يتم الخضوع للتحكيم باحدى طريقتين اما بادراج شرط التحكيم فى العقد أو بالاتفاق اللاحق على نشوء النزاع .

انشاء مركز تحكيم يسمى بالمركز العربى للتحكيم له شخصية معنوية مستقلة ، مركزه بمقر الامانة العامة لمجلس وزراء العدل العرب بالرباط عاصمة المملكة المغربية

... / ...

ويرتبط اداريا وماليا بالأمانة العامة المذكورة .

ثم يبت المواد ٥ - ١٢ إدارة المركز وكيفية تشكيله ومواعيد انعقاد دوراته

واتخاذ القرارات واختصاصات مجلس الإدارة ومكتب المجلس واختصاصاته .

يعد مجلس إدارة المركز سنويا قائمة بأسماء المحكمين من كبار رجال القانون والقضاة

من ذوي الخبرة العالية والاطلاع الواسع في التجارة أو الصناعة أو المال ومتفهمين

بالاخلاق العالية والسمعة الحسنة ، واشترطت في الحكم قبل مباشرة الأمور

أن يؤدي اليمين القانونية التي حددت صيغتها كالآتي ٢ :-

• أقسم بالله العظيم ان أحكم بالعدل وأن أرى القانون الواجب التطبيق وأؤدي

مهمتي بأمانة ونزاهة وتجرد .

وتكون هيئة التحكيم من حكم منفرد أو ثلاثة محكمين ولا يشترط ان يكونوا من القائمة

الصادرة عن المركز ، أما الحكم الثالث حالة عدم الاتفاق على تسميته يعين بمعرفة

المركز من بين الاسماء الواردة بالقائمة . وعند تعيين المحكمين بمعرفة المركز

يشترط الا يكونوا من مواطني احد طرفي المنازعة .

وعن مكان التحكيم يكون بالرباط أو أى مكان باتفاق الطرفين بشرط موافقة هيئة

التحكيم بعد التشاور مع مكتب المركز .

وفي شأن القانون الواجب التطبيق فهو القانون المتفق عليه بين الطرفين صراحة

أو ضمنا ، فان لم يوجد اتفاق تطبق احكام القانون الاكثر ارتباطا بموضوع النزاع

على أن تراعى قواعد الاعراف التجارية الدولية المستقرة . ويكون الحكم وفقا لقواعد

العدالة اذا اتفق الطرفان صراحة على ذلك . (م ٢١) .

تكون الاجراءات والمرافعة والحكم باللغة العربية ويجوز الاستعانة بترجم لمسن

بجهلون اللغة العربية ويجوز تقديم المذكرات والمستندات بلغة أخرى على

أن ترافق ترجمة عربية لها .

ويجب أن يكون قرار التحكيم مسببا ويصدر بالاجماع أو الاغلبية وفي خلال ستة أشهر

من احالة ملف الموضوع لهيئة التحكيم ، ويجوز تحديد المدة من جانب مكتب المركز

ويثبت الرأي المعارض ويرفق بالقرار . وحالة عدم توافر الاغلبية يصدر الحكم

برأى رئيس الهيئة وتوقعه على أن يثبت في القرار ثلثت الاراء (م ٢١) .

... / ...

يجوز طلب ابطال قرار التحكيم في حالة :

— تجاوز الهيئة اختصاصاتها بشكل ظاهر .

— اذا ثبت بحكم قضائي وجود واقعة جديدة من طبيعتها ان تؤثر في القرار تأثيرا

جوهريا بشرط الا يكون الجهل بها راجعا لتقصير طالب الابطال .

— وقوع تأثير غير مشروع على أحد المحكمين كان له أثر في القرار .

ويكون الطعن خلال ستين يوما من تاريخ تسلم القرار ، على انه بالنسبة للحالتين

الثانية والثالثة تكون المدة ستين يوما من اكتشاف السبب الموجب للابطال وبعد

اقصى سنة من تاريخ صدور القرار .

ويكون الطعن امام لجنة ثلاثية يشكلها المركز من وردت اسماؤهم بالقائمة بشرط

الا يكون من بينهم احد المحكمين الذين نظروا النزاع أو من مواطني احد طرفي

النزاع .

ويجوز للجنة الطعن ايقاف تنفيذ القرارات مؤقتا لحين الفصل في طلب الابطال (م ٢٤)

واخيرا عن تنفيذ قرار التحكيم فقد حدد الاتفاقية (٢٥)

تختص المحكمة العليا لكل دولة متعاقدة باضفاء الصيغة التنفيذية على قرارات

هيئة التحكيم ولا يجوز رفض الامر بالتنفيذ الا اذا كان القرار مخالفا للنظام

العام والمحاكمة العليا هي أعلى درجات المحاكم القضائية في بلد التنفيذ

(محكمة النقض أو محكمة التمييز) .

أما الأوراق التي يتمين تقديمها مع طلب التنفيذ يكون تحديدها طبقا للتشريعات

الوطنية .

وعلى الصعيد الدولي أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قواعد التحكيم الدولي

باجتماعها المنعقد ١٥ ديسمبر ١٩٦٦ وهذه القواعد كانت قد اعدتها لجنة

القانون التجاري الدولي التابعة للأمم المتحدة بعد اجراء مشاورات واسعة مع

المؤسسات التحكيمية ومراكز التحكيم التجاري الدولي . وقد عرفت هذه القواعد

"UNCITRAL"

باسم قواعد اليونسترال

United Nations Commission on International

Trade Arbitration Law " .

وفي ٢١ يولية ١٩٨٥ اصدرت لجنة القانون التجارى الدولى قانونا نموذجيا
للتحكيم التجارى الدولى وأقرت الجمعية العامة للام المتحدة فى جلستها
المنعقدة ١١ ديسمبر ١٩٨٥ رقم ٧٢/٦٠ هذا القانون النموذجى وأوصت
" على جميع الدول أن تعطى الاهتمام الواجب للقانون النموذجى
للتحكيم التجارى الدولى فى سبيل الرغبة فى توحيد قانون اجراءات
التحكيم والحاجة الملحة لممارسة تحكيم تجارى دولى " .

وقد جاء هذا القانون النموذجى استجابة لطلب اللجنة الاستشارية القانونية
لمجموعة الدول الآسيوية الافريقية "AALCC"
Asian - African Legal Consultative Committee

وما تضمنه هذا القانون النموذجى أنه يسرى على التحكيمات التجارية الدولية
مع عدم الاخلال بالاتفاقيات الدولية المبرمة مع دولة أو دول أخرى . (م ١/١) .
ويكون التحكيم دوليا :

أ - إذا كان اطراف اتفاق التحكيم - عند ابرامه - مقاراعا لهم فى بلاد مختلفة .
ب - ان يقع أحد الاماكن الواردة نيا بعد خارج الدولة التى يهاشر فيها
الاطراف نشاطهم :

١ - مكان التحكيم محدد باتفاق التحكيم أو تبعا للاتفاق المذكور .

٢ - أى مكان آخر حيث يتم جزا من الالتزامات الجوهرية فى العلاقة
التجارية أو المكان الذى يتمل اتصالا وثيقا بموضوع المنازعة .

ج - ان يتفق الاطراف صراحة بان موضوع التحكيم يتمل بأكثر من دولة (م ٢/١) .

ومن القوانين الهامة فى مجال التحكيم (القوانين الوطنية) قانون التحكيم الانجليزى
المعروف بقانون سنة ١٩٥٠ والذى أدخلت عليه عدة تعديلات أخرى وأهمها
عام ١٩٧١ وهذا القانون يعتبر من التحكيم الحر "Adhoc" ويلاحظ أن العديد
من مشارطات الرحلة يتضمن شرط التحكيم بلندن طبقا لهذا القانون - والهمس
يشير الى قواعد غرفة لندن للتحكيم والتى كانت حتى يناير ١٩٨٥ - تسير طبقا للقانون
المذكور ثم أخذت بقواعد اليونسترال اعتبارا من التاريخ المشار اليه .

وقانون التحكيم الانجليزى كانت له الريادة فى قواعد التحكيم لفترة طويلة
وخاصة فى مجال المنازعات البحرية - وخاصة لما كان يوفره من ضمانات الرقابة
القضائية على قرارات التحكيم ، وفى حالات كثيرة ربما يسمح لهذه المنازعات
ان تعرض على القضاة وقد تتدرج الى أعلى السلم القضائى (مجلس اللوردات)
حيث تتقرر المبادئ القانونية لتصبح قواعد قانونية مستقرة واجبة الاتباع .
وما زال القانون المذكور له أثره فى مجال التحكيم الدولى .

بعض منظمات التحكيم الدولية

— منظمة التحكيم لمنطقة حوض البحر الابيض المتوسط والشرق الاوسط

The Mediterranean and Middle East Institute of
Arbitration, MMEIA.

— مراكز التحكيم الاقليمية التابعة للجنة القانونية الاستشارية لدول آسيا وأفريقيا

— منظمة غرفة التجارة الدولية : ICC

— نظام التوفيق والتحكيم والخبرة للغرف التجارية العربية الاوروبية

Rules of Conciliation, Arbitration and Expertise of
The Euro - ARAB C.C.

— محكمة لندن للتحكيم الدولى .

The London Court of International Arbitration . LCIA.

وهناك العديد من المنظمات الخاصة بالتحكيم سواء بالجمعية الرأسالى أو الاشتراكى

(أوروبا الشرقية سابقا) . نكتفى بالإشارة الى بعض سمياتها :

— غرفة التحكيم البحرى بهامبرج .

— قواعد تحكيم الغرفة التجارية بزيورخ — سويسرا .

— منظمة التحكيم التابعة للغرفة التجارية باستوكهولم SCC Rules السويد .

— المركز الاسترالى للتحكيم التجارى الدولى ACICA

— مؤسسة التحكيم الامريكىة . AA.A MISSION

— مؤسسة التحكيم البحرى بالاتحاد السوفيتى M.A.K.

Maritime Arbitration Commission in USSR

— غرفة التحكيم التابعة للغرفة التجارية لبلوندي .

— قواعد التحكيم بغرفة التجارة والصناعة ببلغاريا .

— قواعد التحكيم بغرفة التجارة التشيكية .

— قواعد التحكيم بغرفة التجارة الرومانية .

... / ...

وتشير الى أن الاتجاه العام حاليا هو محاولة التسيق بين القواعد الخاصة
لاية مؤسسة تحكيم والقانون النموذجي الدولي الصادر عام ١٩٨٥ والسالف
الإشارة اليه .

—/—/—/—
—/—
—

تلك عجلة عن التحكيم كوسيلة لفصل المنازعات وما هي الا مؤشرات لمواضيع متعددة تتعلق
بالتحكيم كل منها يمكن أن يكون مادة لمؤلفات .

ومن ثم ندعو المهتم بهذا الموضوع أن يرجع الى الشرح والمؤلفات والابحاث العلمية
وتدعوه على وجه الخصوص الرجوع الى قرارات التحكيم المادرة في هذا الشأن — أي نفس
شأن نظام التحكيم ذاته — وكذلك أحكام القضاء المتعلقة بالموضوع .

والله نسأله التوفيق

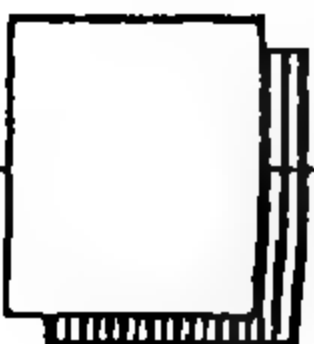


الباب الثالث :

* التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد

أو

كتسوية ودية للمنازعات .



عرف المجتمع الانساني التفاوض منذ وجدت العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين أفراد ، من الطبيعي أن العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الافراد يتولد عنها اختلاف في المصالح - وبالتالي يلزم الحوار بين أصحاب المصالح المختلفة للوصول الى اتفاق أو تسوية ودية بينهم .

ومن ثم يكون تعريف التفاوض بأنه " حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الوصول الى اتفاق بين المتفاوضين بما يحقق مصلحة كل منهم بالقدر والممكن " ولقد قيل عن التفاوض :-

- انه ليس الا محاولات لبناء الجسور مع الآخرين - أى عملية اتصالات تستهدف الوصول الى اتفاق بين طرفين أو أكثر بما يحقق مصالح الطرفين .
- انه الحوار الذى يستهدف تحقيق تغيير ما فى نمط ومضمون العلاقة السائدة بين طرفين .
- هو عمليات مساومة بأساليب رسمية .

وعرفه أ.د. ابراهيم الغمرى

" التفاوض هو محاولة يقوم بها طرفان أو أكثر للوصول الى اتفاق يغير العلاقة القائمة بين الطرفين ، ويؤدى تغيير هذه العلاقة الى احداث تغيير فى كل منهما " .

وهناك تعاريف عديدة - من وجهة نظرنا أن التعريف الذى سقناه أقرب الى المفهوم الصحيح للتفاوض .

- ولقد كان من أثر التطورات فى أساليب العلاقة ، وتعدد العلاقات وتشعبها ، أنه ازدادت الحاجة الى التفاوض بل بلغ الأمر فى وصف التفاوض " ان العالم ما هو الى مائدة هائلة للتفاوض وأنت أحد الجالسين على هذه المائدة " . من هنا اهتم العلماء - وأساتذة علوم الادارة على الوجه الخصوص ، وكذلك السياسيون - بموضوع التفاوض ووضع قواعد له ونظريات علمية - بحيث اضحى مادة علمية تدرس وفق تأصيل علمي . ووضعت له القواعد والتفسيرات العلمية - أى المنهج العلمى المتكامل .

وقبل عرض هذا المنهج نعرض للتمييز بين التفاوض وما يتشابه به من موضوعات:-

أ- التفاوض والمشورة :-

المشورة هي الحصول على رأى الآخرين - وهي بمثابة النصيحة - ليس هناك طرفان بل طرف واحد طالب المشورة وهذا الطرف غير ملزم بهذه المشورة .

أما التفاوض - فهو - حوار بين طرفين يؤدي الى اتفاق ملزم لكل منهما .

ب- التفاوض والتحكيم والقضاء :

التحكيم هو لجوء الأطراف المتنازعة الى محكم أو محكمين يتم اختيارهم للفصل في منازعة معينة - أما القضاء فهو جهة رسمية معينة من قبل الدولة للفصل في المنازعات بين الأطراف ، - أما التفاوض فقد يكون بمثابة عمل معين وصولاً لاتفاق في شأنه وليس منازعة ، واذ كان التفاوض في شأن منازعة فهو وسيلة للتسوية الودية قبل الوصول الى التحكيم أو القضاء .

ج- التفاوض والمساومة :

المساومة هي جدل محدود حول مسألة جزئية وتتطلب حواراً - مثل المساومة في السعر ، أو تحديد موعد أو مكان ، مقدار معونة ... الخ .

ولكن التفاوض كما أوضحنا حوار شامل حول صفقة أو مشكلة ذات وجوه متعددة وتفريعات .

مجالات التفاوض :

لم يعد التفاوض قاصراً على مجالات بذاتها بل اتسع نطاقه وخاصة على الصعيد الدولي ، وفي المنازعات الدولية الكبرى وليمثل مكاناً بارزاً بدلاً من الحروب والتي لا يعرف مداها مع ما ينجم عنها من خسائر في الأموال والأرواح فضلاً عن خلق روح العداء بين المتحاربين والى أمد بعيد .

ومن ثم نجد التفاوض برز في المجال الدولي بصورة واضحة وأقرب مثال معاصر المفاوضات الخاصة بالمشكلة الفلسطينية ومدى التطور الذي بلغته المفاوضات بعد حروب طاحنة منذ عام ١٩٤٨ الى مقاومة الأحجار - محاولات التفاوض حول مشكلة البوسنة والهرسك - وكذلك الصومال . تلك صور حية معاصرة للتفاوض ومدى أهميته في المجال الدولي .

وفي مجال الاقتصاد ثمة مثال نلمسه وهو المفاوضات بين الحكومة المصرية وبعض المؤسسات الاقتصادية الدولية - سواء صندوق النقد الدولي أو نادي باريس أو غيرها . بل على بساط الثقافة والتعاون الدولي كان للتفاوض أثر فعال ومن ثماره في مصر دار الأوبرا المصرية وقصر المؤتمرات وغير ذلك من المنشآت الكبرى وما تلك الا انتاج مفاوضات طويلة وجادة حتى أتت أكلها باذن ربها ، وأثمرت وأينعت بالصورة المشرفة التي نلمسها جميعاً .

وعلى نطاق المعاملات والصفقات نجد التفاوض هو حجر الأساس في اتمام هذه المعاملات والصفقات وايضا في تسوية المنازعات قبل الوقوف على مشارف التحكيم أو القضاء . من هذا المنطلق - وقد صار التفاوض عنصراً فعالاً في الحياة المعاصرة - أضحي لزاماً أن نلم بجوانبه العلمية ونسلك دوره الصحيحة ليكون ارتيادنا له ركيزة علمية سليمة .

عناصر التفاوض

بعد أن عرفنا التفاوض وأهميته - فإن أول ما نعرض له هو العناصر - من المقرر علمياً أن أى مادة تتكون من عناصر وهذه العناصر هي المؤثرة في خواص المادة. كذلك الشأن بالنسبة لأى موضوع يطرح للبحث أو الحوار ، انما يتكون من عناصر أساسية أخرى قانونية .

وباعمال هذه القاعدة في دراسة التفاوض نجد أن هناك عناصر أساسية للتفاوض ويمكن اجمالها في الآتى :-

- ١) الهدف المرجو من التفاوض .
- ٢) الموضوع محل التفاوض .
- ٣) مدى رغبة الأطراف المعنية للتفاوض فى هذا الموضوع ، اى الجدية فى التفاوض .
- ٤) شخصية المفاوض .
- ٥) زمان ومكان التفاوض .
- ٦) العوامل الخارجية المؤثرة فى التفاوض .

وسوف نتناول كل هذه العناصر بايجاز شديد .

أولاً : الهدف المرجو من التفاوض

تعيين الهدف مسألة جوهرية- لأنه الاجابة عن السؤال لماذا التفاوض ؟ - قد يكون الهدف سياسيا كما هو الحال فى المفاوضات بين الدول وأطراف متنازعة فى إقليم واحد - مثل تفاوض يهدف الى تحرير أرض - أو لخلق مجتمع سياسى أو اقتصادى معين بهدف خلق جو من التضامن السياسى والاقتصادى - أو التعاون الاجتماعى وبما يحقق الاستقرار للأطراف المتفاوضة ، وقد يكون الهدف اقتصادى مثل استثمار أموال والتفاوض حول المشروعات المؤدية لذلك - ومن الجانب الآخر يكون الهدف التنمية والتفاوض لجذب الاستثمارات - وقد يكون الهدف الحصول على سلعة أو تصريفها ، والتفاوض على شراء أو بيع هذه السلعة ... وهكذا - والهدف بمثابة ركن السبب فى العقد - أى - لماذا التعاقد ؟

ما هو المقصود من العقد ؟

ومن ثم وجب أن يكون الهدف أى السبب مشروعا جتى يصح التفاوض - لانه لايصح التفاوض على سبب غير مشروع أو مخالف للنظام العام أو الآداب العامة - فلا يصح التفاوض مثلاً بهدف ترويج المخدرات - ومن ثم يكون موضوع التفاوض هو السبيل المحققة لذلك . وغياب الهدف من التفاوض ينجم عنه عدم تحديد الموضوع محل التفاوض - وبالتالي لا يكون هناك تفاوض بالمعنى الصحيح . والهدف عندما يتحدد يكن بمثابة البوصلة التى تحدد المسار - بمعنى أن الطرف الراغب فى التفاوض لديه مصلحة معينة يتغاياها ويكون سبيل تحقيقها هو التفاوض الناجح .

ثانيا : الموضوع محل التفاوض

التفاوض - كما قلنا - حوار حول موضوع معين بهدف تحقيق مصلحة معينة والاتفاق في شأنها بين الأطراف المعنية ومن ثم يتعين تحديد هذا الموضوع مسبقا تحديدا ناقيا لكل جهالة أو لبس - على ضوء الهدف المنشود- وليس منطقيا أن يدخل المرء في تفاوض - ودون أن يكون الموضوع محل التفاوض محددًا .

عندئذ نكون بصدد (درشة) عامة بين المجتمعين وليس مفاوضة - ومثل هذه الصورة ليست الا مضیعة للوقت والجهد والمال دون عائد - وهو أسلوب مرفوض ممن يحرصون على وقتهم واموالهم . لذلك في شأن الموضوع محل التفاوض يلزم ما يلي :-

- أ- تحديد الموضوع بدقة - وكما سبق القول أن هذه ركيزة الحوار .
- ب- بيان كامل للنقاط الجوهرية التي يجب اثارها لإتخاذ قرار في شأنها - وهذا البيان ضروري لإمكانية التحكم في مسار المناقشة - وحصرها في نطاق معين - والا تشعبت الى مسائل متعددة وتفرعات - بما قد يؤدي الى تميع أو تحلل الموضوع والخروج من المفاوضة بدون نتيجة .

ومن الأساليب المعروفة لإجهاد أى مناقشة الانحراف بالموضوع أو نقاط البحث أو الانحراف بمسار المناقشة الى موضوعات أخرى شكلية أو ذات أهمية ثانوية منها ما يكون على هامش الموضوع المطروح - ومع ذلك يتمسك به احد الأطراف - ليس بقصد ذات النقطة الفرعية - بل بهدف تغيير مسار المناقشة ، وبالتالي تعويمها وفشلها . ولذلك فإنه على الطرف الراغب في التفاوض والحريص على الحصول على نتيجة منها - أن يحدد نقاط التفاوض بوضوح وان يكون يقظا لأية محاولة هدم من جانب الطرف الآخر .

- ج- كما قلنا أن الموضوع هو محل التفاوض - وبالتالي هذا المحل يتعين أن يكون ممكنا . فإذا استحال المحل لسبب شرعى أو مادی وقع التفاوض على شيء باطل - وتكون النتيجة بدورها باطلة لأن ما يبنى على الباطل فهو باطل بدوره .

د - اعداد دراسة جدوى بالنسبة للموضوع محل التفاوض ، وموازنة المصالح المختلفة بحيث لا يتعارض ما يحققه التفاوض من كسب مع مصلحة أخرى لذات الطرف - سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

مثال ذلك تحديد الهدف بالحصول على ربح - وتحدد موضوع التفاوض لإستيراد سلعة معينة الاتجار فيها يدر ربحا غزيرا ، وفي ذات الوقت المستورد ينتج سلعة شبيهة أو سينتج مستقبلاً هذه السلعة وستكون تكلفتها أكبر أو حتى متوازنة مع الاستيراد . هنا ينجم عن الاستيراد أن السلعة المستوردة سوف تحتل مكانة بالسوق ويعتادها المستهلك بما يؤثر على السلعة المنتجة محليا أو المزمع انتاجها - وبالتالي فإن الهدف الذي تحقق على المدى القصير انتكس على المدى الطويل - وبالتالي نكشف أن الموضوع محل التفاوض لم يكن هو الملائم لتحقيق الهدف بصورة شاملة - بل على افق ضيق .

ومثال آخر أعطى النتيجة العكسية بسبب العدوان الثلاثي عام ١٩٥٦ دمرت ملاحات بورسعيد - وواجهت الشركة المستغلة لهذه الملاحات موقفا حرجا للغاية - وتوقف الانتاج تماما ولفترة طويلة ولم يكن بإمكان الشركة الاحتفاظ بجميع العاملين فترة التوقف واتجهت النية الى توفير بعضهم - وهنا دخلت نقابة العمال في تفاوض مع ادارة الشركة بهدف الحفاظ على مصالح أعضائها العمال. وكان هدف ادارة الشركة تخطي الأزمة المالية والحد من الانفاق لحين عودة النشاط بعد اعادة التشغيل - وكان موضوع التفاوض البحث عن بديل لتوفير بعض العاملين واسفرت المفاوضات عن وجود هذا البديل فعلا وهو قبول جميع العاملين خفض أجورهم بنسبة ١٠٪ لحين عودة النشاط واشترك العاملين جميعا في اعادة التشغيل - وفعلاً أمكن الاحتفاظ بجميع العاملين ، تخفيض الأجور في مجملها بما يوازي أجور من كان مفترضا توفيرهم + المساهمة سنويا في اعادة التشغيل + ثم أن بعد عودة النشاط الى صورته العادية بل وبشكل أفضل تم رفع الأجور بواقع النسبة المخفضة ثم مع ازدهار النشاط تم التعويض عن فترة الخفض والتي بلغت قرابة العام .

هنا نجد ان الخسارة التي لحقت بالعمال بـ ١٠٪ من الأجور قابلها كسب عدم توفير البعض منهم + استمرار الجميع بالعمل وضمان فرصة العمل + المساهمة في اعادة التشغيل ، وبالتالي عودة القدر المخصوص. ومن ثم نجد أن هناك خسارة جزئية على المدى القصير قابلها كسب على المدى الطويل بل كسب حجز وضمان عدم التعطل .

وكذلك الشأن بالنسبة للشركة خسارة تحمل أجور بعض العاملين بنسبة ٩٠٪ قابله كسب خفض المجموع الكلى للأجور بنسب ١٠٪ الى جانب احتفاظها بالقوى العاملة والتي ساهمت فى اعادة النشاط. وهنا الكسب على المدى الطويل فاق الخسارة الجزئية المؤقتة .

هـ- أيضا بالنسبة للموضع - يتعين قبول الدخول فى التفاوض بشأنه - أن تحدد نقاط الضعف ونقاط القوة - وتحديد نقاط الضعف أهم واجدى من تحديد نقاط القوة - لأن معرفة نقاط الضعف سوف يمكن من اعداد الرد على ما يثيره الطرف الآخر بشأنها وبالتالي تفادى عامل المفاجأة فى التفاوض.

ثم من ناحية أخرى - اذا لم يوجد ما يصلح هذه النقاط - يجرى البحث عن البدائل والتي يمكن بها المساومة للحصول على اكبر قدر ممكن من النتائج المثمرة - أما نقاط القوة فإن التمسك بها يؤيد المفاوض .

و- والنقطة السابقة تتطلب عاملاً آخر هو محاولة تقدير ما سوف يثيره الطرف الآخر سواء يتعلق بنقاط ضعف أو قوة أو محاولة تميع. هذه المحاولة هامة جداً من حيث اعداد الرد الفورى - بما يفسد عليه خطته - أو على الأقل يخلق جواً من توازن القوى - وهذه الوسيلة معروفة بالمحاربة. حيث على المحامى عند اعداد دفاعه - يجب أن يتوقع ما سيثيره خصمه من دفاع - وبعد الرد عليها- الى جانب ما يكون لديه هو من دفاع آخر. وأيضاً فى التكتيك الحسكرى هناك يبدأ (أمن جبهتك ضد الثغرات قبل أن تشرع فى الهجوم) .

ثالثاً : مدى رغبة الأطراف المهنية فى التفاوض (جدية التفاوض)

هذا العنصر بدوره هام لتحقيق نتيجة من التفاوض ، لأنه اذا لم يكن اطراف التفاوض جادين فيه - فإن التفاوض يكون غير مجد ولا يحقق نتائجه - وقد يحدث أن أحد الأطراف يدخل التفاوض وهو مجبر عليه - وبالتالي لا يسهم المساهمة الفعالة - وقد يدخل أحد الأطراف التفاوض استهلاكاً للوقت ولتحسين الفرصة السانحة - وقد يدخل أحد الأطراف التفاوض بغية اثارة حماس أطراف آخرين - فيسارعون فى الدخول معه فى مفاوضات أخرى - جميع هذه الحالات لا تعد تفاوضاً لأنها غير جادة والهدف منها ليس تحقيق الغرض المرجو من موضوع التفاوض .

رابعاً : شخصية المفاوض

- سواء كان المفاوض فرداً أو فريقاً يلزم توافر مواصفات معينة في المفاوض وهي :-
- (١) الإلمام الكامل بالموضوع مسبقاً أو القدرة على إستيعاب الموضوع.
 - (٢) قوة الشخصية والقدرة على الحوار.
 - (٣) الثقة في النفس وعدم التردد.
 - (٤) طول النفس وضبط الأعصاب.
 - (٥) سرعة البديهة والقدرة على التصرف في المفاجآت.
 - (٦) الإلمام التام بلغة الخصم أو لغة الترجمة إن لم تكن الترجمة الى لغته هو أى المفاوض.
 - (٧) حالة وجود فريق معه يجب أن يحرص على توفير الألفة والتعاون مع الفريق وعدم إهمال آرائهم أو الإنفراد بالأمر دون الرجوع اليهم ، حتى ولو كان رأى أحدهما خطأ يتعين مناقشة ذلك معه وبيان وجه الخطأ ، فإن لم يقنع بعرض المجموعة لتقرر رأيها - وذلك حرصاً على تماسك الفريق ووحدته والا وقع إنقسام بما يؤدي الى الفشل.
 - (٨) سرعة الإتصال بالجهة التابع لها عند الضرورة للحصول على المزيد من المعلومات أو المستندات أو التفويضات.
 - (٩) يجب أن يكون مهذباً عف اللسان حريصاً في إنتقاء ألفاظ التخاطب مع الآخرين؟
 - (١٠) يجب أن يعتمد بصفة أساسية على الحوار ويحذر من الأساليب غير الشريفة مثل الرشوة أو غيرها حيث قد تأتي بآثار عكسية مدمرة.
 - (١١) القدرة على المناورة ومحاولات الحصول من الطرف الآخر على طلباته وإقتراحاته قبل العرض من جانبه هو - وقد يقابل بذات الأسلوب من الطرف الآخر ، وهنا يكون عليه العرض بحذر ولا يلقي بكافة ما عنده على مائدة التفاوض دفعة واحدة.

خامساً : إختيار زمان ومكان التفاوض وتحديد المدة التي يستغرقها التفاوض

زمان ومكان التفاوض عاملان هامين في نجاح المفاوضة. عادة يرغب كل طرف أن يتم التفاوض في الزمان والمكان الملائمين له . وهنا كثيراً تتضارب الرغبة ومن ثم يلزم التوفيق بين وجهات النظر في هذه المسألة.

وقد يحدث أن أحد الأطراف يكون غير راغب في الدخول في التفاوض ويعمل على اعاقته بصورة مستترة - ويكون عنصر الزمان والمكان مخرجاً له - حيث يعارض في اختيار الزمان والمكان أو كليهما معاً متبرعاً بشئى الأسباب بما قد لا يتحقق معه الدخول في التفاوض أو على الأقل يتحول الأمر من التفاوض حول الموضوع الى تفاوض ومساومة فى شأن زمان ومكان التفاوض .لذلك - على الطرف الراغب فى التفاوض ويهمه الأمر - أن يبادر باختيار الزمان ومكان التفاوض بحيث لا يدع الطرف الآخر فرصة الاعتراض. وأقرب السبل التى توصل ذلك :-

- أ - بالنسبة للزمان يعرض عدة مواعيد يختار منها الطرف الآخر المناسب له ، وكذلك الشأن بالنسبة للمكان .
- ب- يراعى فى تحديد الزمان الا يكون مواكبا عطلات رسمية أو دينية لدى أى من الأطراف - أو على الأقل يراعى ذلك بالنسبة للطرف الآخر .
- ج- يراعى أيضا بالنسبة للزمان ظروف عمل الأطراف بل وخاصة المفاوضين حيث يجب التنسيق بين ظروف الأطراف أو المفاوضين ومواعيد التفاوض. والأمثلة للظروف غير الملائمة لبعض الفئات عديدة منها مواعيد الامتحانات لأساتذة الجامعة - فترة نهاية العام القضائى بالنسبة للمحامين وكذلك المشتغلين فى هذا المجال - ظرف خاص بأحد الأطراف مثل انشاء مصنع أو بدء تشغيله ما لم يكن الموضوع متعلقا به .
- د - يفضل المكان المحايد بالنسبة للطرفين - وإذا كان بمقر احدهم فليكن بالتبادل بين مقرى كل منهما أو مقار الأطراف حالة تعددهم .
- هـ- يراعى فى المكان المقترح أن يكون الاتصال بينه وبين مقر كل من الطرفين ميسراً ، وترتيب ذلك الاتصال بقدر المستطاع - وأهمية ذلك أن المفاوض قد يحتاج للرجوع الى الجهة التى يمثلها فيما يعرض من أمور تخرج عن حدود تفويضه أو لطلب المعلومات ، فإذا تعذر عليه الاتصال فإنه قد يجد نفسه مضطراً لإيقاف التفاوض للرجوع الى الجهة التى يمثلها وهذا فضلا عما يترتب عليه من تأخير فإنه يحمل هذه الجهة نفقات سفر وعودة الى مكان التفاوض وما قد يسفر عنه الأمر من آثار أخرى .
- و- يجب أن تحدد مدة ولو تقريبية للتفاوض ، ولا يصح أن تترك المدة مفتوحة دون تحديد نهاية ، وقد يترتب على اطالة مدة التفاوض ضياع فرصة ثمينة مثل تقلب

الأسعار - بل حتى فى المسائل السياسية من المعروف أن اطالة مدة التفاوض يدفع ببعض الأطراف الى اليأس ويصابون بالاحباط - وقد يفيد من ذلك الطرف الآخر قد يسعى اليه .

ومن ثم طول المدة أو قصرها يجب أن يوضع فى الاعتبار وأن تقرر المدة حسب مصلحة الطرف المفاوض . وعليه أن - يحذر ما يسعى اليه الطرف الآخر فى هذا الشأن - بل يجب أن نتذكر أن هذا الطرف الآخر ملتزم أيضا بموعد نهائى وما قد يبدية من برود أعصاب تجاه الوقت ليس الا قناعا من أقتعة المفاوض ، ونشير الى أن بعض المفاوضين حالة كون التفاوض يجرى فى مكان خارج موطنهم - قد يسعى هؤلاء الى محاولة اطالة فترة التفاوض بهدف خاص بهم للحصول على بدلات أو للبقاء أطول فترة فى بلد التفاوض استمتاعاً بالمكان والزمان - وقد يكون العكس - حيث المكان غير مريح ومن يسعى المفاوض الى انتهاء التفاوض فى اقصر وقت وذلك على حساب الموضوع محل التفاوض .

لذلك جميعه نشير أن المفاوض الناجح بقدر حرصه على وقت التفاوض والتزامه بالمدة المحددة له - فإنه يتعين عليه الا يشكل ذلك ضغطا عليه يطره للتنازل عن نقاط أساسية - وعليه أن يضع فى الاعتبار أن القرار السريع أثناء التفاوض لا يكون فى مصلحته - ومن ثم عليه أن يمسك بزمام الأمور وليتذكر القول المأثور (الوقت كالسيف ، ان لم تقطعه قطعك) وقطع الوقت فى التفاوض يتوقف على حنكة المفاوض وتمرسه ، وكيفية استغلاله الوقت لصالحه .

سادساً : العوامل الخارجية المؤثرة فى التفاوض

هناك من العوامل الخارجية ما يكون له تأثير على التفاوض سلباً وإيجاباً ، ومن ثم يتعين أن توضع مثل هذه العوامل فى الاعتبار عند التفاوض وتقدير الموقف على أساس ذلك . وهناك الكثير من الحالات العملية ، من ذلك حدث غش فى رسالة مصدرة الى احدى الدول وبصورة فاضحة وكان ذلك بعلم مدير شركة التفتيش التابعة للمشتري ودون علم الجهة البائعة . وعند وصول البضاعة كشفت المشتري الغش ولجأت للتحكيم ضد البائعة لطلب التعويض - من الناحية القانونية البحتة كان موقف البائعة سليماً بنسبة كبيرة ولكن جرى التحكيم فى بلد المشتري - وكان احتمال الحكم لصالح المشتري

- تبعا لظروف التحكيم - غير مؤكد - ومن ثم رغب الطرفان الدخول فى تفاوض لتسوية ودية - وقد أحاط بالتفاوض والذى تم فى مصر - عوامل خارجية مؤثرة منها أن هذا السوق تم التعامل معها لأول مرة بالدولار الحر - لأنها كانت من دول الكتلة الشرقية والمنافسة من جهات أخرى أجنبية لغزو هذه السوق شديدة - ومن ثم قبل المفاوض المصرى عن الجهة البائعة التنازل عن بعض الحقوق وتعويض المشتري جزئيا (بنسبة الثلث وتحملت الشركة المعاينة الثلث والمشتري الثلث الخير) هنا نلمس أثر العوامل الخارجية فى مجرى التفاوض والنتيجة التى وصل إليها وكان هذا التأثير سلبيا بالنسبة للبائعة - وإيجابيا بالنسبة للمشتري .

مثال آخر - قام أحد المصدرين بشحن رسالة قول سودانى الى انجلترا - وعند وصولها تبين أنها تفحمت بسبب عدم التهوية الكافية بالباخرة وعدم اعدامها بالميناء الانجليزى - فى هذه الآونة كان مصدر آخر يتفاوض مع الموردين المحليين على الاعداد لشحنة أخرى خاصة به ولتصديرها بمعرفة الى انجلترا وفى اثناء التفاوض وصل نبا تفحم الشحنة المشار إليها - وهنا نشأ ظرف ازدياد احتياج السوق بانجلترا للسلعة . وفى نفس الوقت علم بذلك المورد المحلى الذى كان يتفاوض مع المصدر .

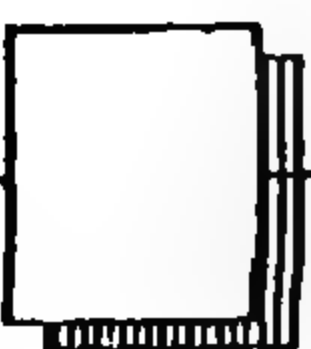
وكان اثر هذا الحادث أن تمسك المورد المحلى برفع السعر وتشدد فى بعض الشروط الأخرى لعلمه أن المصدر سوف يبيع بسعر مرتفع فى السوق الانجليزى لذات الظرف المشار اليه . وفعلاً تأثر المفاوض بهذا العامل الخارجى وهو حدث وقع فجأة ولكن انعكس على التفاوض الجارى وقتئذ .

وفى المجال السياسى يتأثر التفاوض بالقوى الخارجية المؤيدة أو المناهضة .



الباب الرابع :

- * أبعاد التفاوض وخطواته .
- * عقد التجارة الدولية وعناصره .



أبعاد التفاوض وخطواته

يقول المثل القديم :-

قدر لرجلك قبل الخطو موضعها

فإن علا زلق في هوة زلقت

التفاوض الموفق لابد وأن يسير بخطوات ثابتة واثقة متأنية ، في نطاق أبعاد محددة سلفا ، حيث يصل الى نقطة النهاية وهو مكمل بالنجاح . وهذه الأبعاد والخطوات مرتبطة تماما بالعناصر التي أسلفنا الإشارة إليها - حيث أن العناصر المذكورة هي التي ترسم حركة التفاوض .

ويمكن تحديد أبعاد التفاوض على النحو التالي :-

- البعد الأول : ما قبل الدخول في التفاوض .
 - البعد الثاني : التمهيد للدخول في التفاوض .
 - البعد الثالث : عملية التفاوض والحوار .
 - البعد الرابع : حضيصة المفاوضات .
 - البعد الخامس : متابعة التنفيذ والعودة الى التفاوض عند اللزوم .
- وعلى ضوء هذه الأبعاد ترسم الخطوات في نطاق كل بعد ، ومنه الى البعد التالي . وهكذا وصولا الى نهاية المسار .

البعد الأول : ما قبل الدخول في التفاوض

لا يصح الدخول في المفاوضات ارتجالا ، دون تخطيط سليم ومدرّس عندما تنشور المسألة المتعلّقة بالتفاوض عندئذ يبدأ البعد الأول وتكون الخطوة الأولى فيه البحث عن اجابة السؤال الأساسي ما هي المشكلة ؟ ثم لماذا التفاوض ؟

التفاوض في حد ذاته ليس هدفا ، بل هو وسيلة لتحقيق هدف ، والسؤال المطروح اذا ما هو الهدف المرجو من التفاوض .

أشرنا آنفاً وبايجاز الى الهدف المرجو من التفاوض كأولى العناصر ، ونضيف هنا أن هذا الهدف يتحدد من واقع المسألة أو القضية المثارة . يختلف الأمر عما اذا كانت المسألة أى الموضوع وليداً وجديداً أو أنه مرجو فعلاً كمشكلة تطلب حل . ومن أمثلة الأمر المستجدة موضوع تجارة - والهدف الربح - يتحقق من صفقة استيراد أو تصدير أو تصنيع ، حينئذ سينجبه الأمر الى البحث عن الطرف الآخر الذى يمكن التعاقد معه لتنفيذ الصفقة - سواء بصفة مشترى أو بائع أو ممول - والذى سيجرى التفاوض معه وصولاً لتعاقد معين .

مثال آخر : أيضاً يتم البحث أولاً عن الطرف الذى يمكن التعاقد معه ، أى يجرى معه التفاوض لتحقيق الهدف - غير أنه يلاحظ - فى المثالين المذكورين أن موضوع التفاوض لا يكون معروفاً سلفاً - ويحدد بعد ذلك .

أما اذا كانت قضية فعلاً أو مشكلة مثال صفقة محل تنفيذ - وحدث خلاف حول هذا التنفيذ لسبب أو لآخر - هنا الهدف هو الحل - أى اننا بصدد طرف آخر موجود فعلاً ومعروف ولو بصفة اجمالية - مما سبق نخلص الى نتيجة هامة هى انه قبل الدخول فى مفاوضاته أن نتعرف أولاً على المشكلة التى نحن بصدها والتى سنلجأ فيها للتفاوض ثم ما يلى ذلك من خطوات لازمة الى ما قبل الاتصال بالطرف الآخر لفتح الحوار . ذلك هو البعد الأول والذى يمكن تسميته بالتخطيط والاعداد للتفاوض .

الخطوات التى يستلزمها هذا البعد هى :-

١ - طبيعة المشكلة أو المسألة الداعية الى التفاوض :-

- معرفة نطاق المسألة وأبعادها بحيث لا تتشعب بما يتوه معه الجوهر .

- امكانية تجزئة عناصر المسألة وترتيبها حسب أهميتها .

- مدى امكانية الربط أو الفصل بين هذه الجزئيات .

- البدائل المتاحة أو الممكن توفيرها .

- مدى المرونة التى تتسم بها المسألة أو المشكلة ككل وبالنسبة لكل جزء أو بديل .

٢ - تحديد الهدف من التفاوض :-

- حتمية الوضوح للهدف وأن يكون محدداً .

- لا بد وأن يكون الهدف مشروعاً وممكناً - كما أنه لا بد وأن يكون واقعياً فى ظل

الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة .

- الهدف البعيد والأهداف الجزئية .
- الحد الأدنى الذى لا يمكن قبول ما دونه ثم الحد الأقصى المتوقع الحصول عليه بصفة عامة .
- مدى المرونة وامكانية الحركة فيما بين الحدين الأدنى والأقصى .
- ٣- دراسة العوامل المؤثرة ذات الفاعلية سواء منها ما يكون قائما فعلا - وما يتوقع حدوثه:-
- بل ان يفسح المجال لتوقعات فجائية أخرى وان كانت مستبعدة أو نادرة ، وأيا كان نوعها فنية - مالية - قانونية - سياسية - مباشرة أو غير مباشرة .
- ٤- تجميع البيانات والمستندات الخاصة بالموضوع وما يتصل به :-
- بيانات الموضوع - مثال تعاقد على سلعة- المواصفات - الخواص - السوق - البدائل لمنافسة - تقلبات الأسعار - العوامل الأخرى .
- اذا كان الطرف الآخر معروفا سلفا (الطرف الآخر فى المشكلة) - أو يمكن توقعه فى وضوع مستجد - يتعين جمع المعلومات عنه - ومواطن القوة والضعف عنده.
- الاستفادة من التجارب السابقة سواء بالنسبة لذات الموضوع أو موضوعات مشابهة - أو النسبة للطرف الآخر اذا كان سبق التعامل معه .
- يراعى فى تجميع البيانات من الطرف الآخر الا يشعر بذلك - أن يتم التحقق من صحة وموضوعية المعلومات التى ترد عنه - التركيز على المعلومات المفيدة ذات الصلة بموضوع لتفاوض أو تؤثر فيه حاليا أو مستقبلاً الحفاظ على سرية هذه المعلومات وعدم نقلها للغير لحذر التام بالنسبة لما يرد من معلومات تتعلق بمسائل شخصية أو أخلاقيات الطرف الآخر أى مفاوض عنه.
- التوقعات بالنسبة لزمان ومكان التفاوض والمدة المقررة له ، وهنا يجب وضع البدائل النسبة للزمان والمكان لتكون معدة عند اللزوم .
- بعد استيفاء الخطوات السابق يتم تقييم شامل للموقف والمقارنة بمركز الطرف الآخر السلبيات والايجابيات والتوقعات الطارئة - وعلى ضوء ذا التقييم يكون القرار لاقدام على التفاوض من عدمه - وهل يمكن تفادى التفاوض اذا ما دعى له -وكيفية مواجهة الة فرص التفاوض اذا وقعت .

البعد الثانى : التمهيد للدخول فى التفاوض

إذا ما تقرر الدخول فى التفاوض فى ضوء الاعتبارات السابقة أو فرض على أحد الأطراف الدخول فيه - كان لازماً الانتقال الى البعد الثانى - التمهيدى .

- يبدأ الراغب فى التفاوض بتوجيه الدعوة الى الطرف الآخر سواء بمحادثة تليفونية أو فاكس أو تلكس أو خطاب - ويراعى أسلوب الدعوة أن لا يكون عنيفاً أو مصحوباً باللجوء الى القضاء أو التحكيم (حالة المنازعات) - بل على العكس إذا ما كان طالب التفاوض جاداً فى ذلك عليه أن يضمن الدعوة ما يعود على الطرفين من جدوى المفاوضة والعلاقات المستقبلية .. الخ . ويمكنه الاحتفاظ بحقه فى اللجوء الى الطرق القانونية حالة المنازعات - ومتى كان الوقت يسمح يكون على استعداد لمد المهلة .

- وبالنسبة للطرف الذى يوجه إليه الدعوة يتعين عليه الرد عليها أما بالقبول أو بالرفض إذا كان له قد سبق دراسة الموضوع والوصول فيه لنتيجة معينة - وله الرد مع طلب مهلة للنظر فى الدعوة ، وهنا يتعين عليه دراسة الموضوع من جانبه وعلى النحو السالف بياناه بالنسبة للبعد الأول . وتحديد المهلة يراعى فيه المواعيد القانونية ان وجدت .

- إذا ما تلاققت ارادة الطرفين على التفاوض يفضل التشاور بينهما فى شأن المكان والزمان والمدة المقررة للتفاوض .

- على كل منهما وضع تصور لجدول الأعمال ويرتب فيه العناصر محل المفاوضة حسب اهمية بالنسبة له .

- وفى بيان المسائل التى تطرح للحوار - هناك مسائل بديهية لابد من الكشف عنها - ولكن يستحسن أن يحتفظ كل طرف ببعض المسائل لعرضها عند اللزوم . وليفاجئ بها الطرف الآخر - ما لم يكن ذلك الطرف متوقعاً ذلك - ووضعها فى الاعتبارات ضمن التوقعات المفاجئة .

- على كل طرف اختيار المفاوضين الذين سيمثلونه . وهنا تدخل عناصر شخصية المفاوض وقدراته فى الحساب .

- إذا ما استقر الطرف على فريق تفاوض يمثله يجب أن يجمع هذا الفريق لتوفير الألفتينهم وتوزيع الأدوار عليهم بعد المناقشة في الموضوع والتأكد من اقتناع كل عضو بالفريق بما هو مقدم عليه والا يتم استبدال هذا العضو قبل الدخول في التفاوض. لأن استبدال بعد بدء التفاوض قد يضعف الجانب المفاوض وقد تنعكس آثاره على باقي الفريق - وذلك بداهة ما لم يكن الاستبدال قد وقع لأمر خاص بالعضو (وفاة أو مرض أو سفر إلى بلد آخر أو تغيير مركزه بما يصح معه مباشرة التفاوض .. الخ).

- يجب أن يحدد من يرأس أعضاء الفريق من حيث السن أو الأقدمية إلى آخره - ومن ثم تراعى هذه العوامل متعا من المصادمات بين أعضاء الفريق الواحد - ويفضل معه التفاوض.

- يجب أن يوضع في الاعتبار فترات استراحة أو توقف يمكن خلالها لكل فريق أن يستعرض ما فات ويستعد لما آت أو يتصل بالجبهة الموفدة له .

- كذلك يجب الحرص على العلاقات الانسانية وترتيب زيارات أو ضيافة بين الأطراف لزيادة الألفة فيما بينهم .

- ويفضل قبل الدخول في الحوار - عقد جلسة تعارف بين الأطراف والترحيب بهم - كما يفضل أن يقوم الطرف الداعي للتفاوض بترتيب غداء عمل بدلا من جلسة التعارف وبحضور آخرين بما يخلق جوا من الألفة وينمي العلاقات الانسانية بين الأطراف .

البعد الثالث : عملية التفاوض أو الحوار

(١) الجلسة الأولى - عرض وجهات النظر :

يختلف الأمر ما اذا كان الموضوع مستجدا مثل الشروع في صفقة أو استثمار أو مشروع أو اتفاق من أى نوع كان - وهنا يكون هناك حافز لدى كل طرف على نجاح التفاوض واطمأن الصفقة أو المشروع ، أما كان الموضوع تسوية ودية لمشكلة أو قضية معينة فإن الحرص والتحفظ يغلبان على جو المفاوضات - لذلك فإن سلوك المفاوض في أول جلسة سيكون له أثر كبير في سير المفاوضات وتنعكس آثاره على الجلسة التالية .

ففي الحالة الأولى مجرد شخصين يرغبان في التعاون - ولكن في الثانية خصمان كل يهيمه أن يخرج منتصرا.

عادة أن كل طرف يدعو الآخر الى البدء فى وجهة نظره وذلك لكى يتعرف على تصور هذا الطرف ، ولكن قد يبدأ من وجهة الدعوة للتفاوض بعرض الموضوع ، وهنا أيضا سنجد العرض مقتضيا ولا يتضمن الاخطوط عريضة وكما قلنا أنه يبقى التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بأقصى قدر ممكن .

ولا يد أن تكون هناك أرضية مشتركة بين المتفاوضين ايا كانت مساحتها لأن الاتجاه الى التفاوض معناه وجود حد أدنى من الاتفاق بينهما وهو ما يمثل الأرضية المشتركة بين الطرفين .

التفاوض عملية أخذ وعطاء- وهنا تختلف درجة الأخذ والعطاء حسب قدرة المفاوض وتمرسه، وهناك من يستطيع أن يحصل على معلومات ووجهة نظر الطرف الآخر باتباع أسلوب الأسئلة غير المباشرة او المباشرة أحيانا . وهناك أسلوب تبادل تقديم الاقتراحات .

وبالنسبة لأسلوب الحوار نجد أسلوب الانصات ، وهناك أسلوب الهجوم وذلك عندما يفت الزمام من المفاوض أو يستشعر ضعف موقفه - وقد يكون أسلوب الهجوم مفيدا عندما يمارس الطرف الآخر اساليب ووسائل غير شريفة - وهنا يلزم الهجوم لابقائه عند حده .

والحوار الهادئ هو افضل الاساليب مع فن الانصات الى المتحدث .

يجب تسجيل المحادثات - وهناك الآن أجهزة تسجيل ويفضل الاستعانة بها فى التسجيل أو على الأقل تكون مكملة الأسلوب التسجيل الكتابي . ويجب العودة فى الاستراحة أو بعد انتهاء العمل اليومى الى التسجيلات سواء كتابة او على أشرطة حتى لا يفوت المفاوض أى شيء ويذكر ما سبق من حوار .

عند الوصول الى اتفاق حول بعض النقاط ثبت فوراً ويفضل تجميعها أو عمل محضر بها موقع من الطرفين . وهكذا - يبحث فى النهاية يكون لدى كل طرف صورة حية لما دار بالمفاوضات ، وهذا سوف يساعد كثيراً عند اعداد الاتفاق النهائى .

- بعض أساليب ممارسة الضغط في المفاوضات :-

(١) البدء بمطالب كثيرة ومنها ما هو ليس جدوى ولا يتوقعها الطرف الآخر بل ان الطرف الذى قدمها لا يتوقع تحقيقها - ويخدم هذا السلوب فى ايهام الطرف الآخر ان مقدمها فى مركز قوة ، كما انه عند التنازل والى الدرجة المتوقعة يؤهم الطرف الآخر ان هذا التنازل كان بقدر كبير وبما يستشعر به هذا الأخير انه فعلا حصل على نصر كبير وهو فى الحقيقة نصر زائف وكان يمكن الحصول على أكثر من ذلك . ويمكن تصور أى مثال بالأرقام وايضاح الفرق .

(٢) المفاجأة :-

قد يلجأ احد الأطراف الى مفاجأة الطرف الآخر ، وفى اثناء التفاوض - بمطلب جديد غير متوقع ولو بالنسبة للأجراءات ، ويقصد احداث ارتباك لدى الطرف الآخر ، وبما قد ينجم عنه فقدان الثقة أو التنازل عن بعض المطالب ، ففى مثل هذه الحالات تبرز ضرورة قوة الأعصاب والهدوء التام حيث يمكن مواجهة المفاجأة وامتصاصها بطرح أسئلة بما تتيح الفرصة للتفكير ويساعد فى نفس الوقت فى الحصول على مزيد من المعلومات - ومن خلال ذلك يمكن كشف المفاجأة وابطال مفعولها .

(٣) الدفع بالمفاوضة الى الطريق المسدود وإيجاد المأذق :-

من أساليب الضغط أن يضع أحد الأطراف العراقيل أمام الطرف الآخر بالتشدد أحيانا أو التمسك بشكليات معينة أو كثرة الاعتراضات - وهوا ما يوحى بأن المفاوضة تسير فى طريق مسدود أو الدفع الى مأذق كان يتحدد وقت قصير للإنتهاء من نقطة معينة - أو بطلب تقييم ضمان كبير فى وقت ضيق .

هنا يمكن للمفاوض تفادى هذا الموقف وذلك بسرعة الانتقال الى مسائل أخرى أو بدائل أخرى تلقى بريقا من الأمل للطرف الآخر - خاصة وأن هناك - ما سبق القول - أرضية مشتركة بين الطرفين .

(٤) خلق جبهة مواجهة :

الاتحاد قوة لذلك يلجأ أحد الأطراف الى خلق جبهة من اصحاب المصالح المشتركة لمواجهة الطرف الآخر ومثل ذلك يحدث في المفاوضات السياسية كثيرا - كما يحدث في المفاوضات الاقتصادية والتجارية من ذلك أن تجارة الجملة في مواجهة المنتج لفرض شروط معينة أو تحديد سعر ، يمكن للمفاوض الناجح اختراق هذه الجبهة بعمل اتفاقيات ثنائية مستغلا في ذلك الأرضية المشتركة في حالة الثنائية ستكون أكبر بالنسبة للطرف الآخر عما تكون عليه في حالة جبهة مع آخرين .

(٥) الاختراق لفريق التفاوض :

قد يلجأ أحد الأطراف الى اختراق صفوف الفريق المفاوض - بل يلجأ الى أحد أعضاء هذا الفريق وبأسلوب غير مباشر بجذبه الى جانبه مستعملا في ذلك مثلا سبيل الاطراء والمديح وموحيا له أن أفكاره الخاصة فعالة وستؤدي الى الحل وقد يضعف هذا العضو في مواجهة ذلك فيعرض تنازلات أو حلولاً غير مناسبة أو يفصح عن معلومات يحتفظ بها الفريق كمخزون للطوارئ .

والسبيل الى محاربة هذا الاختراق هي مناعة الأعضاء أنفسهم وتغذية الصلة بين أعضاء الفريق وتوزيع الأدوار والتشاور المستمر .

(٦) تخطي المفاوض الى الجهة الموقدة له :

إذا ما كان المفاوض فردا أو رئيس فريق يمثل قوة ضد الطرف الآخر - ولم يكن اختراق هذه القوة - فقد يلجأ هذا الطرف الى تخطي المفاوض الى الجهة الأصلية - أو الى جهة رئاسية يكون تابعا لها - وبداية هذا التخطي لا يؤثر الى اذا كانت الجهة الموقدة أو الرئاسية (رئاسة الشركة مثلا - أو الشركة القابضة - أو الى جهة مثل الوزارة أو ما يماثل ذلك) لا توازر مفوضها مؤازرة كاملة - وهو الأمر الذي يؤثر في موقف المفاوض - أما اذا كان العكس فإن المفاوض سيكون على ثقة من تأييد الرئاسة مما يزيد قوة. وهنا نتنبؤ محاولتهم بالفشل.

وقد يتخذ المفاوض نفسه هذا الأسلوب للمناورة وذلك بالاتفاق مع رئاسته - فيلجأ هو الى التشدد ويدفع الطرف الآخر الى اللجوء لشكواه لدى رئاسته - وهنا هذه الرئاسة تظهر بعض اللين ، وبالتالي تحصل على أكبر قدر ممكن من تحقيق المصلحة .

(٧) وأخيرا هناك أسلوب التهديد

وقد يكون التهديد باتخاذ اجراء معين مثل الاضراب من جانب العاملين - أو المقاطعة من جانب أحد الأطراف أو ابلاغ جهات أخرى أو التهديد باللجوء للتقاضى أو اتخاذ اجراء حاسم مثل الحجز على ممتلكات ، وأسلوب التهديد يعرض كثيرا فى المفاوضات السياسية الحرجة ، وكذلك فى مفاوضات حل بعض المنازعات مثل التهديد بالغاء الوكالة أو عدم التنفيذ لباقي العملية . وهكذا .

ومثل هذا التهديد قد لا يكون مجد اذا ما كان الطرف الموجه اليه فى مركزه قوة ويمكنه أن يلجأ بدوره الى تهديد مقابل . أما اذا كان موقفه ضعيف فعليه أن يلجأ الى محالة المناورة والبدائل أو رسم خطة تراجع بما يمكنه من اعادة التقدير للموقف واعادة التخطيط .

وقد يكون التهديد شخصا أى لشخص المفاوض مثل الطعن فى قدراته أو نزاهته أو محاولة التشهير به أو استغلال ظروف خاصة . مثل هذا الأسلوب غير الشريف، ويتوقف أثره على قوة شخصية المفاوض - فاذا ما استشعر أن هذا التهديد مجرد دخان زائف يطلقه الطرف الآخر عليه فعليه ضبط النفس والبرود الشديد مما يفقد التهديد أثره - ويمكنه وبهدوء شديد الرد سيلجأ الى اتخاذ الاجراءات القانونية فى شأن هذا التهديد بما يدفع الطرف المهدد الى سرعة سحب تهديده . وتحذر من الوقوع فى مصيدة الاثارة والشجار لأن ذلك ايا كانت نتيجة المؤقتة فإنه يؤدى فى النهاية الى نتائج غير حميدة ، والمفاوض الناجح هو الذى يتجنب مثل ذلك الموقف .

بعض طرق المناورة فى التفاوض :-

قد يلجأ الطرف المفاوض لأسلوب المناورة للحصول على معلومات أو لكشف موقف أو للإيحاء بشيء معين أو لدفع الطرف الآخر لإتخاذ القرار ومن هذه الطرق :-

أ - الإيحاء بالتبسيط :

قد يحاول أحد الأطراف إيهام الطرف الآخر بأن الفارق بينهما بسيط ولا يستحق مجادلة مثلاً الوقوف عند سعر ٩,٩٩ - هنا يعرض أن يكون السعر ١٠ وأن فارق ١,٠١ بسيط جداً - ولكن هذا الفارق إذا ما كان في سعر وحدة والعقد عن مليون من هذه الوحدة فيكون الفرق ١٠٠,٠٠٠ وقد يصل إلى مئات الآلاف .

ب - إعطاء معلومات غير صحيحة أو مضللة :

وهذا يترتب عليه فساد تقديرات الطرف متلقى هذه المعلومات - ويكون وقع تحت تأثير بأنه يساعده بهذه البيانات - أو قد تكون هذه البيانات المضللة الهدف منها غير مباشر بحيث ينشغل متلقى هذه المعلومات ببحثها ومحاولة التحري عنها وينصرف عن بحث نقاط أخرى هامة وضرورية .

ج - مناورة عرض صيغ عامة غير محددة :

لاخفاء معان أخرى وبما يتجذب معه الطرف الآخر إلى محاولة تفسير واكتشاف الوقوع في غموض شديد يحتاج لمفاوضات أخرى .

د - افتعال الانفعال والانسحاب لترك :

عضو آخر من الفريق يستغل الموقف ويعمل على التأثير على المفاوض ، وقد أشرنا إلى العمل لدفع المفاوض للجوء إلى الرئاسات .

هـ - محاولات الاتصالات الجانبية أو استغلال المحادثات غير الرسمية - وهنا يظهر المفاوض بأنه يتحدث بصفة غير رسمية خارج دائرة التفاوض ويحصل من المتحدث معه على تصريح أو معلومات أو يوحى إليه بأنباء .. الخ .

و - المفاجأة بطلب في اللحظة الأخيرة وقد يكون الطلب في حد ذاته بسيطاً ولكنه مؤثراً - والمناورة هنا العرض في اللحظة الحرجة وطلب ادراجته بالتعاقد - وقد يكون الهدف منه ليس الطلب في حد ذاته بل لتأخير التعاقد أو الحصول على تنازل مقابل تنازل عن هذا الطلب . تلك بعض الأساليب التي نحذر من الوقوع فيها والتيقظ لها ولآثارها .

البعد الرابع :- حصيلة المفاوضات

حصيلة المفاوضات اذا ما تمت بنجاح هي الوصول الى اتفاق ، وهذا الاتفاق يفرغ في وثيقة مكتوبة موقع من طرفين وصياغة الاتفاق النهائي هامة جدا اذا قد يغير حرف واحد أو يرفع في المعنى المقصود. ومثال ذلك 'حرف' ويفيد الجمع بينما " أو " يفيد الخيار وليس الجمع" ولدلالة على اثر الحرف في الصياغة ماورد بالقرار ٢٤٢ لمجلس الأمن والذي جاء نصه :-

" الجلاء عن أراضى احتلت ٥ يونيو عام ١٩٦٧ " بينما العرب يفسرونه على انه .. الاراضى التى احتلت ... " وبالصياغة الانجليزية يبين الفرق بعد ذكر الـ " The "

أيضا يجب أن تكون الصياغة واضحة لا تحتمل اللبس وتتضمن كافة النقاط التى تم التوصل اليها ، ويفضل أن يلحق بالاتفاق محاضر المفاوضات لتكون عوناً فى التفسير عند الاختلاف .

البعد الخامس :- متابعة التنفيذ والعودة للتفاوض عند اللزوم

ليس العقد هو الغاية- بل حسن التنفيذ والتزام كل طرف بما ورد فيه هو ما يحرص عليه الطرفان وهو الهدف الحقيقى ، لأن تحقيق الوصول لنتيجة حسنة لا توضع موضع التنفيذ فإن ذلك يكون هباء وجهدا ضائعا دون ثمرة حقيقة .

ولذلك على كل طرف متابعة التنفيذ بحيث يسلك طريقه الصحيح. وحالة الانحراف به يكون التفسير بالرجوع الى العقد ومحاضر التفاوض للكشف عن نية الطرفين الحقيقية ظاهرة أم باطنة . واذا ما احتدم الخلاف يفضل العودة للتفاوض حول نقطة الخلاف - وهنا يحسن أن تتم المفاوضة بين ذات الأشخاص اذا ما تيسر ذلك وعلى ضوء محاضر المفاوضات السابقة.

هذه محاولة عن التفاوض راعينا فيها الجانب التطبيقي بقدر المستطاع ونأمل أن يفيد الدارس منها .

والله ولى التوفيق .

عقد التجارة الدولي

عناصره - بعض النماذج

عقد التجارة الدولية

اشرنا الى التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد . ويلاحظ أنه من الناحية العملية أن طالب السلعة يبحث عنها في موطنها - وقد يعلن عن حاجاته وذلك في حالات الكميات الكبيرة سواء كانت هذه الحاجة للتصنيع أو للتجارة ، وقد يكون للإستهلاك - ومثال الأولى المصانع التي تعلن عن حاجتها لألات وقطع غيار أو مواد خام ، والثانية شركات التجارة التي ترغب شراء كميات كبيرة اما لبيعها بالجملة أو للمستهلك مباشرة وأخيرا بعض المؤسسات التي تستهلك كميات كبيرة من سلع معينة مثال المصالح الحكومية عندما تعلن عن حاجتها لأدوات كتابية أو قوات الجيش والشرطة حين اعلانها عن توريد الزي العسكرى أو المواد الغذائية لأفرادها - كذلك المدارس .. وغيرها .

وقد تكون الدعوة من البائع الى راغبي الشراء إعلانا عن استعداده لتوريد سلعة أو سلع معينة . وقد تكون هذه الدعوة من تاجر وسيط للشراء أو البيع . والدعوة للشراء أو البيع قد تكون لتقديم عروض والدخول في مناقصة عامة أو مزاييدة عامة **Public Tender or Auction** .

والمناقصات العامة أو المزاييدات العامة عادة هي أسلوب الشراء أو البيع من الجهات الحكومية والمصالح والمؤسسات ، وقد تلجأ بعض الشركات الكبرى لهذا الأسلوب كضمان للحصول على أفضل وأنسب الشروط .

وسواء كانت هناك مناقصات أو مزاييدات من عدمه فإنه عادة تتخلل ذلك عمليات تفاوض وممارسة وهو ما أسلفنا الكلام عنه كمدخل للتعاقد - وقد تتم إجراءات المناقصة أو المزاييدة دون أن يكون هناك تعرض وعن طريق المظاريف فقط .

كيف تعد عقدا ؟

نعرض لإعداد العقد بصفة عامة ، ثم نوضح ما تتميز به العقود الدولية. اعداد العقد يتطلب أن نضع فى الاعتبار بعضا من العناصر الهامة اللازمة لقانونية العقد وصحته وسريانه - ولكى ينتج آثاره .

أول هذه العناصر الأهلية للتعاقد بمعنى أن المتعاقد يجب أن يكون شخصا كامل الأهلية وجوباً وأداء ، وقد يكون شخصا طبيعيا أو شخصا معنويا . والشخص الطبيعي يلزم أن يكون رشيداً لم يلحق شخصيته ما ينقصها قانونا كالحجز أو الوصاية . وإذا كان دون سن الرشد وحتى سن معينة يمكن أن يؤذن له فيها بممارسة أعمال الاداره والتعاقد فى حدودها . كما أن هناك حدوداً بالنسبة لأهلية المراه فى أعمال التجارة انطوت عليها بعض التشريعات ومنها التشريع التجارى المصرى .

والعنصر الثانى النية للتعاقد وهو ما يعبر عنه بركن الرضا فى العقد ... وأن يكون الرضا سليما من أية شك فيه مثل الخطأ أو التدليس أو الاكراه أو الاستغلال وصورة الخطأ أن يتوهم المتعاقد أمراً على غير حقيقته وهى غير ذلك . وممكن الخطأ هنا هو ذات الشخص - وليس من خارجه .

أما التدليس فإن المتعاقد الآخر يتخذ من المظاهر والحيل ما يدفع العميل الى التعاقد دون تبصر ، وهنا الارادة ليست سليمة لوقوعها فى شباك التدليس .

والاكراه قد يكون ماديا وقد يكون معنويا - وأيا كانت صورته فإنه يكون العامل الدافع للتعاقد .

وأخيرا الاستغلال ومن صورهِ استئثار هوى أو طيشا لدى الشخص واغتنام ذلك للدفع للتعاقد . تلك الشوائب تبطل العقد لإنعدام حرية الإرادة .

والعنصر الثالث هو تلاقى الإيجاب والقبول بحيث يتطابقان بما ينعقد معه العقد. ثم القيمة المالية للعقد . أى المحل بحيث يكون ممكناً وجائزاً ويلحق ذلك عنصر الشرعية وآخر هذه العناصر هو الصياغة الكافية النافية لكل جهالة .

صور العقود :-

- عادة العقد يتم كتابة ولكن ليس ما يمنع أن يتم العقد شفويا ، وهناك صفقات تتم بمجرد التخاطب من خلال الهاتف وهناك قول مأثور (يربط المرء بلسانه والثور بقرنه) .
- والعقود الكتابية قد تتم بمعرفة الأطراف وقد تكون وفق نماذج متعارف عليها . ومن أمثلة هذه النماذج عقد الجافتا (عن مؤسسة التجارة والحبوب والغذاء) : Grain and. GAFTA : Feed Trade Association . وعقود بيع السكر ، ويجوز للأطراف تعديل بعض البنود بهذه النماذج .

وبلاحظ أن الإشارة الى تطبيق هذه النماذج دون حذف أو تعديل تعد البنود الواردة بها نافذة في حق الطرفين . ومن ثم يتعين الحذر عند الإشارة الى أى من هذه النماذج وأن يكون المتعاقد على علم تام بالبنود التي ينطوى عليها النموذج ويعى مضمونها وتفسيرها منعاً لكل لبس . وقد يكون هناك عقود شكلية أى يتم إفراغها في شكل معين مثل عقود الشركات أو يجب أن تأخذ شكلاً رسمياً .

صياغة العقد

أ - عنوان العقد :-

اسم العقد أو عنوانه ويجب أن يكون مطابقاً لمضمونه - فلا يصح أن يسمى العقد بأنه إيجار وحقيقته بيع بالتقسيط . وأهمية مطابقة العنوان لمضمون العقد تبرز عند الإدعاء بالخطأ من أحد الأطراف فإذا كان العنوان واضحاً بما لا يسمح بالخطأ انتفى الادعاء به .

د- وجود نماذج لعقود التجارة الدولية استقر التعامل بها ، بل يصل الأمر في بعض الحالات الى قصر الاتفاق بين الأطراف على البنود الخاصة بالسعر والكمية ومواعيد التسليم ، ثم الاحالة الى أحد النماذج لتطبيق شروطه . وقد اشرنا الى أحد نموذج الجافتا ومثله نموذج استا

Asta : American Spice Trade Association

FIDIC : Federation International Des ingenious Consultant .

هـ- سواء العقود الخاصة أو النماذج تتضمن نصا خاصا في شأن فض المنازعات ، وعادة ينص على محاولة التسوية الودية ، فإذا استعصت كان اللجوء الى التحكيم وفقا لأحد النظم المعروفة في التحكيم التجاري الدولي - بل أن بعضا من النماذج المشار اليها وخاصة الجافتا - تتضمن نظاماً متكاملًا للتحكيم يعرف بنظام التحكيم طبقا لقواعد الجافتا وهذه القواعد ملحقه بنماذج عقود الجافتا تحت رقم ١٢٥ . على أننا نشير انه بالنسبة للشريعة الاسلامية حالة تطبيعها الاصل انها عامة وليست قاصرة على بلد دون أخرى ومن ثم لا يتصور وجود التنازع بين القواعد القانونية كما هو الحال في التشريعات القائمة وما يتصور قيامه هو ما قد يقع من اختلاف بين عرف في احدى البلدان والعرف في بلد أخرى ، تبعاً لإختلاف الموطن وقد تبعد المسافة بين بلد الشراء وبلد البيع فإن مشكلة النقل تثور ومن ثم يتعين تضمين العقد بنودا خاصا في هذا الشأن من حيث وسيلة النقل وشروطه والعلاقات المختلفة التي تنشأ عنه .

ز - هناك عقود ليست قاصرة على البيع أو التصنيع أو اقامة المنشآت بل موضوعها الرئيسي نقل المعرفة (نقل التكنولوجيا Know - How) . وهذه العقود تتطوى على شروط خاصة - وعلى قدر كبير من الدقة في التعبير والتفسير يكون فيها على أضيق نطاق - ذلك لأن معطى المعرفة يعطيها بحذر شديد ومقابل التزامات صارمة على المتلقى - كما أن المتلقى للمعرفة يبذل غاية جهده للحصول على أكبر قدر ممكن من التيسير وتركيز المعرفة تدريب العاملين لديه - وتلك كبرى المشكلات - ومدى حقه في استخدام المعرفة الحديثة ... وهكذا .

ب- التاريخ ومكان التعاقد :-

وذكر التاريخ بالعقد هام سواء بالنسبة لثبوت أهلية المتعاقدين عند إبرام العقد أو لترتيب آثار على هذا العقد بالنسبة للإلتزامات التي يتضمنها العقد مثل مدة التنفيذ سنة من تاريخ التعاقد أو تقدم الضمان خلال عشرة أيام من تاريخ التعاقد أو تحديد مدة لفتح الاعتماد الخ .

وبالنسبة للتاريخ باللغة الأجنبية (الانجليزية) يراعى ما يلى :-

" On (day) date

On Tuesday 5 Th. November; 1991, Cairo

Note : Lst (first) ...

2nd (second) .

3 rd (third)...

4 Th. (fourth 5 Th. fifth) - th.

21 St (twenty first) 22 nd, 23 rd, 24 Th. , 31 St.

أما عن مكان التعاقد فهو أيضا هام لما قد يترتب عليه من تطبيق أحكام قانونية معينة خاصة فى العقود الدولية فقد يحدد القانون على أساس البلد الذى تم فيه العقد .

Note : On (for date) : On 20 Th. October

At(for time) " at 70"clock P.m.

In(for place) : In Jeddah, Gobile ...

It coan be as follows El Ryiad November, 5 Th. 1991 or 11-5 Th. 1991

ج - الأطراف :-

- قد يكون طرفا العقد أو أحدهما شخصا معنويا ، مثل هذا الشخص لابد وأن يمثل بشخص طبيعى ذو صفة التعاقد .
- وتحديد أسماء لأطراف وعناوينهم وصفاتهم مسألة جوهرية فى التعاقد .
- فى حالة الوكالة فى التعاقد يلزم ذكر اسم الموكل والوكيل وسند الوكالة . وبالمثل فى حالة التفويض يتعين بيان صفة المفوض .

ومصدر التفويض قد يكون القانون أو النظام الأساسى للشركة - مثل الوزراء ومديرى المصالح فهم يمثلون جهاتهم بنص القانون - وفى عقود الشركات حيث يرد نص بأن الممثل القانونى للشركة هو رئيس مجلس الادارة أو العضو المنتدب - وقد يصدر قرار خاص بالتفويض فى حالات معينة ، هنا يتعين ذكر هذا القرار الخاص لكى يكون المتعاقد الآخر على بينة منه .

- ويلاحظ أن القانون الانجليزى - فى حالات الوكالات فى العقود يستوجب ذكر صفة الوكالة ليس فى صدر العقد أو فى صلبه بل أيضا عند التوقيع على العقد والا اعتبر الموقع أصيلا وليس وكيلًا .
- ويجب أن تحدد عناوين الأطراف - أو تلك التى تعد موطنًا مختارًا بالنسبة لآى منهم بحيث تصح فيها المكاتبات والاعلانات عند اللزوم .

د - مدخل أو تمهيد Introduction / Preface / Preamble

المدخل أو التمهيد هو مقدمة للعقد تتطوى على تلخيص للمراحل السابقة على التعاقد وما يكون قد تم من تبادل مكاتبات أو وجود شروط مناقصة أو مزايمة أو عروض - وما ماثل ذلك . ومثل هذه المقدمة تفيد فى القاء الضوء على ما سبق التعاقد وما تغاياه الطرفان من العقد - وقد تختم هذه المقدمة بالنص الآتى :-

وتأسيسا على ذلك فقد اتفق الطرفان على ما يأتى :- ثم يلى ذلك بنود العقد أى شروط التعاقد .

هـ - شروط العقد :- Clauses of the Contract

شروط العقد تعنى تحديد التزامات وحقوق كل من الطرفين قبل الآخر بالنسبة لموضوع العقد . هذه الشروط يجب أن تكون واضحة محددة ، وكلما كانت العبارات صريحة كلما قل الالتجاء للتفسير وهنا قد يختلف الطرفان حول المقصود بالعبارة الغامضة . وكل مايسعى الى التفسير الذى يكون فى مصلحته والخلاف حول التفسير قد يعطل التنفيذ وقد يعوقه أو يمنعها وهنا تقع الخلافات .

ويمكن تقسيم الشروط الى شروط أساسية أو جوهرية ، وأخرى تبعية . والشروط الأساسية أو الجوهرية التى تمثل ركنا هاما من أركان العقد ومنها ما يتعلق بنوع البضاعة والكم والمواصفات والسعر ومدد التوريد . ومن ثم الاخلال بأى من هذه الشروط قد ينجم عنه فسخ العقد .

أما الشروط التبعية أو القانونية فإنها لا تحول فسخ العقد وأن ترتب على الاخلال بها أحيانا الحق فى التعويض مثل ذكر بيانات على الغلاف وبما لا يمس سلامة البضاعة - أو عدم مراعاة المدد البينية فى التوريد .

وهناك تقسيم بالقانون الانجليزى هو :- **Condition & Warranties** الأولى يقصد بها الشروط الجوهرية التى يترتب على اغفالها فسخ العقد أو بطلانه ، أما الثانية فيقصد بها الشروط القانونية التى أشرنا إليها . ومن الشروط التى ترد بالعقد :-

الشرط الواقف أى الذى يتوقف على تحقيقه نفاذ العقد والا اعتبر العقد كأن لم يكن وهو بالانجليزية :- **Precedent Clause** والشرط الفاسخ **Subsequent Clause** وهو الذى عند تحقيقه يفسخ العقد .

والفارق بين الاثنين ان الأول يتوقف عليه نشوء العقد ومثال ذلك أن يتم التعاقد على استيراد سلعة مع اقتران العقد بشروط صدور قرار اعفائها من الجمارك - أو صدور قرار بحصة اضافية للتصدير . فى مثل هذه الحالات اذا تحقق الشرط اكتمل العقد كيانه وصار نافذا والعكس عند عدم تحققه اعتبر الاتفاق لم يكن ولا يترتب عليه أية آثار ويعود كل من الأطراف الى ما كان عليه قبل التعاقد .

ولكن بالنسبة للشرط الفاسخ فإن العقد يولد وينتج آثاره واذا ما تحقق الشرط الفاسخ تحل رابطة التعاقد وتسوى حقوق كل من طرفيه عند النقطة التى يكون قد بلغها التنفيذ - كأن يذكر شرط به مالم يصدر قرار بحظر تصدير أو حظر استيراد السلعة موضوع العقد .

وهو ما يعرف بفن صياغة العقد - وصياغة العقد لا يقصد بها العبارات التي يفرغ فيها العقد بل أيضا ترتيب وتسلسل هذه العبارات والبنود ترتيبا مطقيا يسهل على القارئ فهم مضمون النص ومتابعة العقد . وعادة يرد البند الأول بالإشارة الى التمهيد السابق عليه والنص على اعتبار هذا التمهيد كجزء لا يتجزأ من العقد ثم الإشارة الى بعض المكاتبات أو النص على اعتبار جميع ما سبق العقد يعد لاغ ولا عبره إلا بما ورد بالعقد من نصوص .

ثم يلي ذلك البند الخاص بموضوع العقد أى المحل يليه تحديد المواصفات والعلامات والعبوات بالنسبة للبضاعة . أو اذا كان عقد مقالة بيان مواصفات التنفيذ والمقاسات ونسب التنفيذ أيضا التحاليل الكيميائية ... وعلى وجه العموم تفصيل كامل لمواصفات البضاعة أو العمل المطلوب - وهو ما يعرف بـ The Specifications ثم بيان الكميات بالوزن أو الحجم أو العدد . وقد يتطلب الأمر تحديد تاريخ الانتاج وتاريخ الصلاحية كما هو الحال فى المواد الغذائية والأدوية - وقد يحدد المنشأ - ثم بيان الشهادات المطلوبة لإثبات - المطابقات المطلوبة .

أيضا حالة التعاقد على آلات أو مصانع تحدد كميات قطع الغيار اللازمة للتشغيل لفترة معينة . بعد ذلك مدة العقد أو مدد التنفيذ ومراحله . وبيان طرق شحن البضاعة ومواعيد الشحن والوصول وطرق الاستلام ، ثم يرد بعد ذلك الأسعار وطرق سداد الثمن وكثيرا ما يقرن فتح الاعتماد بتقديم خطاب ضمان من قبل البائع (أو المورد أو المقاول) وهذا الضمان سواء بمدة معينة أو مرتبطا بالتنفيذ والى ما بعد انتهاء التنفيذ بمهلة زمنية محددة مثال شهر من تاريخ آخر شحنة تصل أو بعد أربعين يوما من التسليم الابتدائى للأعمال ... الخ ثم اذا كان هناك تسهيلات فى السداد .

بعد ذلك يرد الشرط الجزائى بالنسبة لكل من الطرفين - وقد يكون بالنسبة لأحدهما . وهو عادة البائع أو المورد أو المقاول . كما تبين حالات الاعفاء من المسؤولية مثل حالة القوة القاهرة وما يترتب عليها من آثار بالنسبة لكل من الطرفين . وقد ينص على توقف التنفيذ لمدة القوة القاهرة وفى حدود مهلة معينة بعدها يصير فسخ العقد أو إنهاؤه .

ثم أخيرا بيان كيفية تفسير العقد وفض المنازعات سواء بالطرق الودية أو التحكيم أو التقاضي وهو يفضل التفصيل الكامل سواء من حيث مكان التقاضي أو التحكيم والقانون الواجب التطبيق والاجراءات التي تتبع .وقد يشار الى تطبيق قواعد تحكيم معينة . عندئذ يجب معرفة هذه القواعد وحدودها بحيث لا تكون مرهقة لأى من الطرفين على حساب الآخر .

وفى ختام العقد يذكر عدد النسخ واللغة المعتمدة - ثم التوقيعات وكما سبق القول يفضل أن تزيل هذه التوقيعات ببيان الصفقة لكل من وقع على العقد . وهناك بعض البنود الخاصة ببعض العقود الدولية - ونعرض بعض النماذج لهذه العقود .

وبدءة يقصد بالعقد الدولي ذلك العقد الذى يكون أطرافه من جنسيات مختلفة وأن يكون العقد فى مجال القانون الخاص . ومن ثم يخرج من نطاقه الاتفاقيات الدولية التى تبرم على المستوى الدولي ثنائية أو جماعية لتنظيم موضوع معين عام ودولى . وقد تكون هناك اتفاقيات دولية لكنها تمس مصالح خاصة تتعلق بالتجارة الخارجية مثل الاعفاء من الرسوم الجمركية أو تخفيضها بالنسبة للسلع المتداولة بين الأطراف أو تيسير انتقال وعمل الأشخاص بين هذه الأقاليم . ومن قبيل ذلك السوق الأوروبية المشتركة واتفاقية نافتا الحديثة بإنشاء أكبر منطقة للتجارة الحرة فى كندا وأمريكا والمكسيك وتضم ٣٧٠ مليون مستهلك .

من الملامح الرئيسية لعقد التجارة الدولي :

- أ - اختلاف جنسيات الأطراف وما يتبع ذلك من ضرورة تحديد القانون أو العرف الواجب التطبيق أى الذى يحكم العقد .
- ب - الاعتماد عادة فى معاينة البضائع على المكاتب المتخصصة فى التفتيش والمراجعة وكثيرا ما تكون هذه المكاتب المحايدة نهائية فى ميناء الشحن الا اذا وجد نص خاص بعكس ذلك .
- ج - وجود قواعد عامة أو أعراف مستقرة وضعتها أو جمعتها مؤسسات دولية متخصصة منها قواعد الانكوترمز الدولية . **INCOTERMS = International Commercial Terms** . والقواعد المذكورة وضعتها غرفة التجارة الدولية بباريس ، ومتعارف دوليا على التعامل بها .

مجالات وأنشطة المركز :

- تقديم استشارات فى مجال التنظيم و الإدارة و تحليل السياسات .
- برامج التدريب و تنمية المهارات القيادية و التنمية البشرية .
- خدمات تنظيم المؤتمرات و الندوات و الحلقات النقاشية .
- إعداد و تخطيط الحملات الانتخابية .
- بحوث الإتصال و الإعلام و العلاقات العامة .
- إعداد البحوث التسويقية و الإقتصادية و دراسات الجدوى .
- برنامج التاهيل الدبلوماسى و القنصرى .
- الخدمات الأكاديمية للدارسين المصريين و العرب .

نفخز أن من بين عملائنا

- 1- Federation of Egyptian Industries.
- إتحاء الصناعات المصرية .
- 2- The National Bank of Egypt.
- البنك الأهلى المصرى .
- 3- The Supreme Council of Youth & Sports.
- المجلس الأعلى للشباب و الرياضة .
- 4- Oriental Weavers Company.
- شركة النساجون الشرقيون .
- 5- Oil companies in Egypt.
- شركات البترول العاملة بمصر .
- 6- Egyptian Electricity Authority.
- هيئة كهرباء مصر .
- 7- Export Development Bank Of Egypt.
- البنك المصرى لتنمية الصادرات .
- 8- Suez Canal Bank.
- بنك قناة السويس .
- 9- Ceramica Cleopatra Co.
- شركة سيراميك كليوباترا .



